

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA-MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

G. XAMDAMOVA, O. ASTANAKULOV, A. MATCHANOV

INNOVATION MENEJMENT

DARSLIK

TOSHKENT- 2018

UO'K: 338.24

KBK

Mas'ul muharrir *i.f.d., prof.* **M.A. Mahkamova**

Taqrizchilar: *i.f.d., prof.* **F.X. Nazarova;**

i.f.n., dots. **D.Y. Yusupova**

Innovatsion menejment: Darslik / G. Xamdamova, O. Astanakulov, A. Matchanov; - T.: «Iqtisod-Moliya», 2018. - 434 b.

“Innovatsion menejment” kursiga 230000-“Iqtisod” talim sohasining 5230200 – Menejment, 5230800 - Soliqlar va soliqqa tortish ta'lim yo'nalishlari bo'yicha bakalavrlar tayyorlash o'quv rejasi asos qilib olingan.

“Innovatsion menejment” fani bo'yicha darslikning asosiy maqsadi talabalarga korxonaning innovatsion faoliyatini boshqarishni chuqur o'rganishda yordam ko'rsatish. Darslik “Innovatsion menejment” tartibini o'rganish bo'yicha mantiqiy tuzilgan va o'quv materiallarini o'z ichiga oladi.

Darslik ma'ruza kurslari, nazorat savollar, testlar, glossariy va adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Buning barchasi talabalarning mustaqil o'z ustida ishlashi, shuningdek, o'qituvchilarga ma'ruza va amaliy mashg'ulotlarni olib borishda ko'maklashishni o'z ichiga oladi.

G.Xamdamova, O.Astanakulov, A. Matchanov, Darslik - TMI, 2018

Mundarija

Kirish	3
1-BOB.Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari va ularning mazmuni	5
1.1.Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari.....	5
1.2.Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadi va vazifalari.....	14
1.3.Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanish tendensiyalari.....	19
1.4.Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy - texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.....	22
1.5.“Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik yili” da innovatsion faoliyatning davlat tomonidan boshqarilishi.....	27
Nazorat savollari.....	32
2-BOB.Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari	37
2.1.Innovatsion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari.....	37
2.2.Innovatsion menejmentning vazifalari.....	39
2.3.Innovatsion menejmentni tashkil etish.....	43
2.4.Innovatsion menejmentning kommunikatsiyalar jarayoni.....	46
2.5. Innovatsion menejmentda nazorat.....	50
2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi.....	51
2.7. Innovatsiyalarni rivojlantirishiga ta’sir etuvchi omillar	53
Nazorat savollari.....	55
3-BOB.Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari	59
3.1.Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari.....	59
3.2.Kompaniyaning har tomonlama rivojlanish strategiyasi.....	61
3.3.Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari.....	63
3.4.Innovatsion markazlar.....	74
3.5. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning yettita bosqichi	81
Nazorat savollari.....	87
4-BOB. Innovatsion menejmentning metodologiyasi	91

4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar.....	91
4.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv.....	95
4.3. Yangiliklarning yashash davri kontseptsiyasining mohiyati.....	103
4.4. Innovatsion menejmentdagi kontseptsiyalar va yondashuvlarning tavsifi.....	109
4.5. Innovatsion menedjmentning so'ngi innovatsiyalari.....	111
Nazorat savollari.....	113
5-BOB. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilish.....	116
5.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi.....	116
5.2. Ilmiy, texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tavsifi.....	120
5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari.....	125
5.4. Kelajkdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari.....	130
5.5. Innovatsiyalar yo'nalishining tashkiliy va bozor determinantlari.....	135
Nazorat savollari.....	137
6-BOB. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash.....	140
6.1. Korxonadagi innovatsion faoliyatning zarurligi.....	140
6.2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.....	143
6.3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.....	150
6.4. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.....	153
6.5. Innovatsiyalarni boshqarishning konseptual modeli: bozorga mo'ljallanganlik.....	161
6.6. Innovatsiyalar uchun "Ratsionalist" yoki "Inkrementalist" strategiyasi.....	163
Nazorat savollari.....	168
7-BOB. Korxonadagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelining shakllanishi.....	170
7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari....	170
7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.....	176
7.3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelining shakllanishi.....	179
7.4. Sarmoyalarning bahosi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.....	183
7.5. Investitsion loyihaning biznes rejasi.....	185

Nazorat savollari.....	191
8-BOB. ITTKIni tashkil qilish va loyihalashtirish.....	194
8.1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari tushunchasi va tuzilishi.....	194
8.2. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari.....	196
8.3. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyalari faoliyati.....	199
8.4. Innovatsion loyihalashtirish asoslari.....	204
8.5. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.....	209
Nazorat savollari.....	217
9-BOB. Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va yaratishni boshqarish.....	221
9.1. Korxonadagi ITTKI ni boshqarish.....	221
9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI harajatlarining tuzilishi.....	228
9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari.....	233
9.4. Yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish.....	236
9.5. Innovatsion loyihalarni boshqarish modellari.....	241
Nazorat savollari.....	243
10-BOB. Korxonalarda yangilik ishlab chiqarishning tashkiliy - texnologik tayyorlash asoslari.....	246
10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tavsifi.....	246
10.2. Ishlab chiqarish tashkiliy - texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.....	249
10.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.....	253
10.4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.....	256
10.5. Xususi sanoat obyektlarini shakllantirish.....	259
Nazorat savollari.....	262
11-BOB. Xodimlarni innovatsion boshqarish.....	264
11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari.....	264
11.2. Innovatsion menejerdan talab qilinadigan sifatlar.....	267

11.3.Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari.....	270
11.4.Loyihaviy guruhlarning o'zaro ijtimoiy hamkorligi.....	273
11.5. Janjal ijtimoiy rivojlanish omili sifatida.....	277
11.6.Innovatsion menejmenta rag'batlantirish afzalligi.....	280
Nazorat savollari.....	281
12-BOB. Korxonalaridagi innovatsiyalar marketingi.....	284
12.1.Innovatsion marketing turlari.....	284
12.2.Strategik innovatsion marketing.....	287
12.3.Operativ innovatsion marketing.....	294
12.4.Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash sharoitida tovar siyosati. Tovar va biznes.....	300
12.5 Innovatsion mahsulotning hayot tsikli va tashkilotning muhim bosqichida marketing faoliyati maqsadlari.....	303
Nazorat savollari.....	306
13-BOB Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish.....	309
13.1.Innovatsion moliyalashtirishning manbalari va shakllari.....	309
13.2.Xorijda innovatsion faoliyatda moliyalashtirish usullari.....	317
13.3.Innovatsion faoliyatni loyihali moliyalashtiri.....	321
13.4.Innovatsion menejment strategiyasi va taktikasini belgilash.....	328
Nazorat savollari.....	329
14-BOB.Innovatsion loyihalar va samaradorlikni boshqarish usullari.....	331
14.1.Innovatsion loyihaning samaradorligi tahlili.....	331
14.2.Innovatsion faoliyat va innovatsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari.....	336
14.3.Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.....	338
14.4.Innovatsion faoliyatdagi xatarlar.....	342
Nazorat savollari.....	344
15-BOB.Innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish.....	346

15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish asoslari.....	346
15.2. Innovatsiyalarning moliyaviy tartibga solinishini amalga oshirish.....	353
15.3.O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.....	356
Nazorat savollari.....	365
16-BOB.Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati va samaradorligi ta'sirining tahlili.....	367
16.1.Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlarinig tizimi.....	367
16.2.Korxonada moliyaviy foaliyatining samaradorligi ko'rsatkichlari.....	372
16.3.Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlari.....	375
16.4.Investitsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlari.....	378
16.5. Innovatsion rivojlanishning 5 ta kaliti.....	387
Nazorat savollari.....	389
Glossariy.....	392
Testlar.....	404
Foydalanilgan adabiyotlar.....	419

KIRISH

Mamlakatimizdagi ijobiy o'zgarishlar dunyo hamjamiyatida O'zbekistonga bo'lgan qiziqishni oshirib, uning xalqaro maydondagi nufuzini yanada mustahkamlashga xizmat qilmoqda. Bugun biz davlat va jamiyat hayotining barcha sohalarini tubdan yangilashga qaratilgan innovatsion rivojlanish yo'liga o'tmoqdamiz. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev tomonidan 2018 yilga yurtimizda "Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab - quvvatlash yili" deb nom berish taklif etildi.¹ Bu bejiz emas, albatta. Chunki zamon shiddat bilan rivojlanib borayotgan hozirgi davrda kim yutadi? Yangi fikr, yangi g'oyaga, innovatsiyaga tayangan davlat yutadi. Innovatsiya - bu kelajak degani. Biz buyuk kelajagimizni barpo etishni bugundan boshlaydigan bo'lsak, uni aynan innovatsion g'oyalar, innovatsion yondashuv asosida boshlashimiz kerak. Ma'lumki, 2017 yil 7 fevralda mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mizriyoev "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmonga imzo chekdi.² Mazkur Farmon bilan tasdiqlangan "Harakatlar strategiyasi" da mamlakatimizni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim.

Mamlakatimiz korxonalarida innovatsion faoliyatni rivojlantirish, uning samaradorligini xalqaro standartlar darajasida baholashning zamonaviy usullarini ishlab chiqish, ushbu faoliyatni qo'llab - quvvatlash mexanizmini yanada takomillashtirish zarurati, iqtisodiy o'sish innovatsiyaga bog'liq ekan, bunda yangi ilmiy bilimlarni yaratishning tadqiqiy jarayoni modellari va yangi intellektual mahsulotlarning paydo bo'lishi mustahkam o'rin egallaydi. Shu nuqtai nazardan innovatsion menejment institutsional ahamiyat kasb etadi va uning tushunchasiga ham innovatsion sohaning tuzilmaviy rasmiylashtirishni, ham ixtisoslashgan

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 22.12.2017.

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. 2017 yil 7 fevral.

boshqaruv organlaridan iborat bo'lgan innovatsiyalarni boshqarish tizimini kiritishni va qarorlar qabul qilish vakolatlari berilgan hamda innovatsion faoliyat natijalari uchun javobgar bo'ladigan maxsus menejerlar instituti bo'lishini nazarda tutadi. Bu maqsadlarga erishish uchun innovatsion jarayonlarni boshqarish bo'yicha malakali xodimlar tayyorlash va zamonaviy **darsliklarni** yaratishni hozirgi davrda dolzarbdir.

Ushbu **darslik** jahon iqtisodiyoti globallasuvi sharoitida innovatsiyalar roli, sanoatda innovatsion menejmentni o'rganishning asosiy masalalari, innovatsion faoliyatning iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatlarining o'zaro aloqalari, yangi mahsulotni ishlab chiqarish va bozorga chiqarishda marketing yondashuvi, yirik kompaniyalarning innovatsion faoliyatini boshqarishda hozirgi zamon paradigmasi, ilmiy-texnik loyihalarni moliyaviy baholash, ITTKI strategiyasi, yangi tovarni ishlab chiqarish va uni bozorga olib chiqishga bo'lgan marketing yondashuvi, iqtisodiy - investitsiyaviy loyihalarga iqtisodiy baho berish, innovatsion ishbilarmonlik, innovatsion - investitsion loyihalarni iqtisodiy boshqarish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining innovatsiya jarayonlaridagi roli, innovatsion loyihalarning ekologik tahlili kabi tamoyillarni o'z ichiga olgan bo'lib, bakalavriatura talabalarida ushbu fan bo'yicha chuqur bilim olish imkoniyatini yaratadi.

Darslikda qamrab olingan mavzularning o'ziga xos xususiyatlaridan biri fanni o'rganayotgan talabalar va ushbu soha mutaxassislari ko'pgina aniq vaziyatlar haqida ma'lumotlar oladilar, zamonaviy biznes muammolarini muhokama qiladilar, davr suhbatlarida mulohazalarni faol almashish, aqliy hujum shaklida kompaniya muammolarini muhokama qilish va bartaraf etishda ishtirok etadilar. O'quv jarayonida shakllangan nazariy bilim va amaliy ko'nikmalar asosida talabalar ilmiy tadqiqotlar olib borish jarayonida korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda hamda iqtisodiy tanglik sharoitida korxonani innovatsion rivojlantirish doirasida uzoq muddatli istiqbolini ishlab chiqish, belgilash va amalga oshirishda ilmiy xulosalar ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

1-BOB . INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI VA ULARNING MAZMUNI

- 1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari.
- 1.2. Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadi va vazifalari.
- 1.3. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanish tendensiyalari.
- 1.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy - texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.
- 1.5. “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik yili” da innovatsion faoliyatning davlat tomonidan boshqarilishi.

1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari

“Innovatsiya” so’zi yangi joriy etilgan yoki yangilik so’zlarining sinonimi bo’lib, ular bilan bir qatorda ishlatilishi mumkin.³ Stiv Djobs aytganidek: “Rahbar oddiy ishchidan innovatsion g’oyasi bilan farq qilib turadi”.⁴ Innovatsiyalarni biznesdagi o’rni haqida SAS tashkiloti boshlig’i Djeyms Gudnajt shunday deydi: “Biznesning oltin baliqchasi - bu innovatsiyalardir”.⁵ Adabiyotlarda innovatsiyaning mohiyatini ta’riflashga bir necha xil yondashuvlarni uchratish mumkin. Ular orasida ikki nuqtai nazar kengroq tarqalgan. Birinchisida yangilikning joriy etilishi ijodiy jarayonning yangi mahsulot (texnika), texnologiya, uslub va h.k. ko’rinishidagi natijasi sifatida, ikkinchisida esa amaldagilarning o’rniga yangi mahsulot, element, yondashuv, tamoyillarni joriy etish jarayoni sifatida talqin qilinadi.

Bizga innovatsiyani ijodiy jarayonning yaratilgan yoki joriy etilgan yangi iste’mol qiymatlari ko’rinishidagi natijasi sifatida ta’riflagan ma’qulroq. Ushbu yangi qiymatlarning qo’llanilishi ulardan foydalanuvchi shaxs yoki tashkilotlardan faoliyat va ko’nikmalarning odatiy stereotiplarini o’zgartirishlarini taqozo etadi. Bozorga xos xo’jalik yuritish sharoitida innovatsiyaning eng muhim belgisi uning iste’mol xususiyatlarining yangiligidan iborat bo’lishi kerak. Texnik jihatdan

³ Ingliz tili lug’atidan Innovation – yangilik, yangi faoliyat turi, Bigg dictionary, 2012

⁴ Journal BusinessWeek , 25 march 2010

⁵ Djek Traut, El Rays «Botton – up Marketing», 2012 – p. 137.

yangiligi esa ikkincha darajali rol o'ynaydi. Shunday qilib, innovatsiya tushunchasi yangi mahsulot yoki xizmatga, ularni ishlab chiqarish usuliga, tashkiliy, moliyaviy, ilmiy tadqiqot va boshqa sohalardagi yangiliklar, xarajatlarning tejalishi yoki shunday tejash uchun sharoit yaratuvchi har qanday takomillashtirishga taalluqlidir. Innovatsiya ishlab chiqarish faoliyati jarayonini, ilm-fan, madaniyat, ta'lim sohasida, jamiyat faoliyatining boshqa jabhalaridagi iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy - tadqiqot natijalari va ishlanmalardan foydalanish natijasida vujudga keladi.

Mazkur atama har xil kontekstlarda turlicha ma'no kasb etishi mumkin, ular o'lchash va tahlilning aniq maqsadlaridan kelib chiqqan holda tanlab olinadi.

Innovatsiya - bu innovatsion faoliyatning bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalanilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida ro'yobga chiqarilgan pirovard natijasidir.

Shunday qilib innovatsiyaning pirovard natijasi tijoriy muvaffaqiyat hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida innovatsiyalarni tizimli tavsiflash uslubiyati xalqaro standartlarga asoslangan bo'lib, ular bo'yicha tavsiyalar 1992 yil Oslo shahrida qabul qilingan. "Oslo qo'llanmasi" nomi shundan olingan.

Ular texnologik innovatsiyalarga nisbatan qo'llash uchun ishlab chiqilgan bo'lib, yangi mahsulot hamda jarayonlarni, shuningdek ulardagi ahamiyatli texnologik o'zgarishlarni qamrab oladi. Innovatsiya bozorda yoki ishlab chiqarish jarayonida joriy etilgan bo'lsagina amalga oshgan hisoblanadi.

1.1-jadval

Innovatsiya klassifikatsiyasi⁶

Innovatsiyalar	
Mahsulotli	Jarayonli boshqaruv
Texnik	(ma'muriy)
Firma ichidagi boshqaruv texnologiyalari	Tashkiliy innovatsiyalar
	Firmalararo

⁶ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Yuqoridagi jadvalda innovatsiyalarning umumiy tarzda klassifikatsiyalanishi aks ettirilgan.

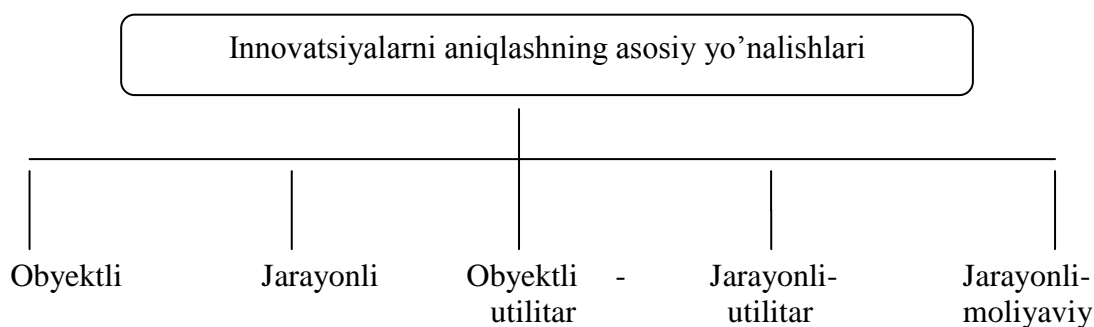
Shunga muvofiq rossiyalik olimlar I.B.Gurkov va V.S.Tubalov quyidagi innovatsiyalar klassifikatsiyasini taklif etmoqdalar: mahsulotga tegishli va jarayonga tegishli texnologik innovatsiyalar.

Mahsulotli innovatsiyalar yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlarning joriy etilishini qamrab oladi.

Jarayonli innovatsiyalar - bu yangi yoki ancha takomillashtirilgan mahsulotni o'zlashtirish, uni ishlab chiqarishni tashkil etishdir. Bunday mahsulotlarni mavjud uskunalardan, qo'llanilayotgan ishlab chiqarish uslubidan foydalangan holda yaratib bo'lmaydi.

Amerikacha va yaponcha innovatsiya tizimlari o'rtasidagi farqlarni e'tirof etish lozim: AQSh da barcha innovatsiyalarning 1/3 qismi jarayonli, 2/3 qismi esa mahsulotli innovatsiyalarga tegishli, Yaponiyada esa teskari nisbatdadir.

Umumqabul qilingan ta'riflarni besh xil asosiy yondashuv bo'yicha tasniflash mumkin:



1.1.-rasm. **Innovatsiyalarni aniqlashning asosiy yo'nalishlari**⁷

-obyekt bo'yicha (mamlakatimizdagi adabiyotlarda ta'riflanuvchi atama sifatida ko'p hollarda "yangi joriy etilgan" atamasi qo'llaniladi);

-jarayonli ;

-obyekt-utilitar;

-jarayonli - utilitar

⁷ Mualliflar tomonidan tuzildi.

-jarayonli-moliyaviy.

Obyektliyondashuvning mohiyati shundaki, innovatsiya sifatida obyekt chiqadi. Fan - texnika taraqqiyoti (FTT) natijalari bo'lmish yangi texnika, texnologiyalar shunday obyekt hisoblanadi. Bular orasida bazis innovatsiyalar, yaxshilovchi innovatsiyalar, psevdoinnovatsiyalar farqlantiriladi.

Bazis innovatsiyalar yirik ixtirolarni ro'yobga chiqaradi hamda texnikaning yangi avlod va yo'nalishlarini shakllantirishning asosiga aylanadi.

Yaxshilovchi innovatsiyalar odatda mayda va o'rta ixtirolarni ro'yobga chiqaruvchi, ilmiy-texnikaviy siklning ommalashish va barqaror rivojlanish bosqichida ko'proq tarqalgan innovatsiyadir.

Psevdoinnovatsiyalar (ratsionallashtiruvchi) innovatsiyalar texnika va texnologiyalarning eskirgan avlodlarini qisman yaxshilashga qaratilgan va texnika taraqqiyotini susaytiruvchi (ular jamiyat uchun yo samara keltiradi, yoki salbiy samara beradi) innovatsiyalar hisoblanadi.

Mahsulotning qo'llanish sohasi, funksional xususiyatlari, xossalari, konstruktiv yoki foydalanilgan materiallar hamda komponentlar (tarkibiy qismlar) ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotlarnikidan ahamiyatli darajada farq qilsa, yangi mahsulotning joriy qilinishi mahsulotli bazis innovatsiya sifatida ta'riflanadi. Bunday innovatsiya mashina va materiallarning yangi avlodlarini o'zlashtirishga qaratilgan hamda mutlaqo yangi texnologiyalar yoki mavjud texnologiyalarni ularni yangicha qo'llash bilan uyg'unlashtirishga asoslangan.

Bazis (mutlaqo yangi) innovatsiyalarga svetodiodlar asosidagi indikatorlarning suyuq kristallardagi indikatorlar bilan yoki bug' dvigatelinini ichki yonuv dvigateli bilan almashtirilishini misol tariqasida keltirish mumkin. Yaxshilovchi innovatsiyalar sifat yoki qiymat xususiyatlari samaraliroq komponent va materiallardan foydalanish, bir yoki qator texnik quyitizimlar (murakkab mahsulot bo'lsa) ning qisman o'zgartirilishi hisobidan mavjud mahsulotlarni sezilarli darajada yaxshilanishiga olib keluvchi innovatsiyalarga taalluqlidir. Mazkur innovatsiya texnika (texnologiya) larning o'zlashtirilgan avlodlarini ommalashtirish va takomillashtirishga, mashinalarning yangi modellari va yangi

material turlarining yaratilishiga, ishlab chiqarilayotgan tovar (xizmat) larning hamda texnologiyalarning parametrlarini yaxshilanishiga xizmat qiladi. Ichki yonuv dvigatelining foydali ish koeffitsiyenti (FIK) ni yuksaltirish yoki g'altakli magnitofonlardan kassetali magnitofonlarga o'tish yaxshilovchi innovatsiyalarga misol bo'ladi. Ikkala holda ham ushbu tayyor mahsulotlarning birortasi ilgari ishlab chiqarilmagan.

Shunday qilib, innovatsiyalarning radikalligi uni ro'yobga chiqarish bo'yicha sa'y-harakatlar darajasini belgilab beradi. Bunday bo'linish asosida ikki turdagi: pionerlik va quvib etishga tegishli innovatsion jarayon yotadi. Pionerlik turi jahon bo'yicha birinchilikka (masalan AQSh) erishish yo'lini anglatadi. Etib olish jarayoni arzonroq bo'lib, tezkor natija berishi mumkin (masalan Yaponiya). Bu AQSh da ishlab chiqilgan ko'psonli patentlarda, Yaponiyada esa katta miqdorda sotib olingan litsenziyalarda o'z ifodasini topgan. Ayni vaqtda Yaponiyada ixtirochilik bo'yicha faollik koeffitsiyenti (10000 kishiga to'g'ri keladigan milliy patent talabnomalari soni) g'oyatda yuqori bo'lib, 28,3 % ni tashkil qiladi. AQSh da esa ushbu ko'rsatkich 4,9 ga teng (Rossiyada-1,13). Rossiyada 2001 yilda patent talabnomalari soni 2000 yilga nisbatan 16 % ga oshgan, ammo berilgan patentlar soni esa 10% ga kamaygan.

Jarayonli yondashuv doirasida innovatsiya deganda yangi qimmatliklar-tovarlar, texnika, texnologiyalar, tashkiliy shakllar va h.k.larni ishlab chiqish, ishlab chiqishga joriy etish va tijoratlashtirishni o'z ichiga oluvchi majmuaviy jarayon tushuniladi.

“Innovatsiya” atamasini ta'riflashga obyektli - utilitar yondashuv ikki asosiy jihat bilan tavsiflanadi.

Birinchiidan innovatsiya sifatida obyekt, ya'ni fan va texnika yutuqlariga asoslangan, yangi iste'mol qiymati tushuniladi.

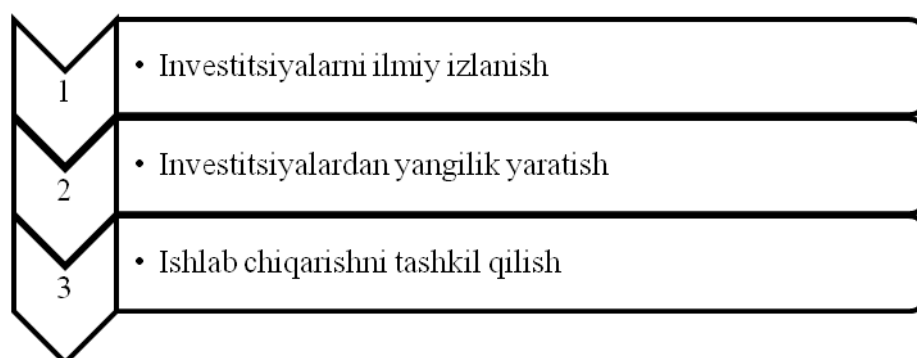
Ikkinchiidan yangilikning utilitar tomoniga jamiyat ehtiyojini nafli samara bilan qondirish qobiliyatiga urg'u beriladi.

“Innovatsiya” atamasini ta'riflashga obyektli - utilitar yondashuvdan farq qilgan holda jarayonli-utilitar yondashuv shundan iboratki, ushbu holda

innovatsiya yangi amaliy vositani yaratish, ommalashtirish va foydalanishning majmuaviy jarayoni sifatida tavsiflanadi.

Jarayonli- moliyaviy yondashuv doirasida innovatsiya deganda yangiliklarga investitsiya qilish, yangi texnika va texnologiyalarga, ilmiy tadqiqotlarga mablag' kiritish tushuniladi.

“Innovatsiya” atamasi yuqorida keltirilgan barcha ta’riflarda aniq rasmiy vaziyatga nisbatan qo’llagan holda talqin qilinadi. Mazkur yondashuvlarda innovatsiyaning iqtisodiy mohiyati ochib berilmagan, innovatsiyani iqtisodiy natijalar nuqtai nazaridan ta’riflashning aniq mezonlari belgilanmagan. Buning oqibati o’laroq har qanday yangilik, jumladan uncha taraqqiy etmagan, samarasiz yangiliklar ham innovatsiya sifatida talqin qilinishi mumkin. “Innovatsiya” tushunchasini chuqurroq ochib berish uchun ko’zda tutilgan maqsadlar va rivojlanish nuqtai nazaridan tizimli yondashuvni qo’llash lozim. O’n to’rt nafar muallif tomonidan tahlil qilish natijasida innovatsiya tushunchasining mohiyatiga inson hayoti va faoliyatining har qanday sohasida “Bozorda mavjud ehtiyojni qondirishga ko’maklashuvchi va iqtisodiy samara keltiruvchi yangi g’oyani ro’yobga chiqarish jarayoni” sifatida umumlashtiruvchi ta’rif berilgan.



1.2-rasm. **Ilmiy investitsion faoliyatining bosqichlari**⁸

Innovatsiyaning tovar sifatida o’ziga xosliklarini ilmiy - texnikaviy natija olishdagi noaniqlikning yuqori darajada bo’lishi, moliyalashtirishning alohida xususiyatga ega bo’lishi bilan, ya’ni xarajatlar va natijalar o’rtasidagi vaqt jihatidan uzilish yuz berishi tahlikasi bilan, talabning noaniqligi bilan belgilanadi.

⁸A. M. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010 – С. 13.

Innovatsiyalarda talabning noaniq bo'lishi tufayli ularning taklifi odatda faol ogohlantiruvchi rol o'ynaydi.

Innovatsion korxonalar (IK) uchun innovatsiyalarga undovchi motivlar ichki va tashqi motivlarga bo'linadi. Innovatsion faollik uchun ichki rag'bat IK mahsulotining bozordagi raqobatbardoshligini oshirish maqsadida eskirgan uskunalarni almashtirish zaruratidir.

Bozor munosabatlari yaxshi rivojlanmagan, ayniqsa iqtisodiy inqiroz sharoitida innovatsiyalar uchun hal qiluvchi rag'bat davlatning iqtisodiy siyosati bilan shartlangan tashqi rag'batdan iborat bo'ladi.

Jahon iqtisodiyotining fan - texnika taraqqiyotidagi yangi bosqichga o'tishi innovatsion faollikni kuchaytirishni va yangiliklarga nisbatan bilimlar va texnikani bozor bilan bog'lovchi yangicha yondashuvni qo'llashni talab qilmoqda. XX asrning 90-yillarida raqobatlashuvchi, mustaqil xo'jalik yuritish subyektlarining innovatsion faoliyati bilan iqtisodiy muhitning o'zaro ta'sirlashuv jarayoniga yangi tendensiyalarni olib kirdilar. **Buning misoli sifatida Gary Hamelning 1998 yilda «Sloan Management Review»da yozgan so'zlarini keltirsak bo'ladi: «Yaqin kelajakda tashkilotlar o'z yo'nalishini va ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirishi lozim. Buning yo'li bitta yoki innovatsiya kiritish, yoki bozorni tark etish!»⁹** Buning oqibatida mazkur korxonalar o'zlarining shu sohadagi xatti-harakatlari stereotiplarini ko'p jihatdan o'zgartirishga majbur bo'ldilar.

Aynan innovatsiyalar iqtisodiy o'sishning bosh omili sifatida ko'p yillar mobaynida hukmronlik qilgan investitsiyalarni birmuncha siqib chiqargan holda zamonaviy fan - texnika inqilobining nazariy senariylari va amalda ro'yobga chiqarishda bosh rollarni ijro etmoqdalar.

Hozirgi vaqtgacha rossiyalik iqtisodchilarning kengaytirilgan takror ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan nazariyalarida qoida bo'yicha kapital qo'yilmalar hajmining o'sib borishini FTT ning va umuman iqtisodiy o'sishning asosiy sharti sifatida qaralmoqda. Biroq yangiliklar ahamiyatining keskin oshib ketishi birinchi galda bozordagi vaziyatning o'zgarishi, ya'ni raqobatning xususiyati, odatiy statik

⁹Dr.Borut Likar, «Innovation Management», Koron plusd.-Institute for Innovation and Technology,2013-p.15.

raqobatdan dinamik raqobatga o'tilishi bilan bog'liq. Bu holat ko'p jihatdan innovatsiyalar va bozorning hozirgi bosqichdagi o'zaro ta'sirlashuv xususiyatlarini belgilab beradi.

Yangilik - bu shunday tovarki, uni bevosita qo'l bilan ushlab ko'rish yoki fizik jihatdan o'lchash mumkin emas. Muayyan minimal darajadagi ilmiy (ayniqsa matematik) bilimlarga ega bo'lmay turib hamda o'z kasbining bilimdoni va zarur axborotdan xabardor bo'lmagan holda undan foydalanishning iloji yo'q, oldindan tegishli tayyorgarliksiz va qayta o'qishsiz uni ro'yobga chiqarib bo'lmaydi. Bunday tovarning o'ziga xos jihati uning daromadlarni cheklanmagan holda ko'paytira olish (multiplikatsiyalash) qobiliyatidir.

Intellektual tovar - tegishli huquqiy shaklda himoyalangan, qonuniy egasi tomonidan unga nechta xaridor topilsa, shuncha marta sotilishi mumkin bo'lgan axborot, ixtiro, nou-xau va hokazolardir.

“Bilimga qilingan investitsiyalar eng katta daromad olib keladi” Benjamin Franklin.¹⁰ Innovatsion mahsulot-mahsulotli innovatsiyalarni joriy etish natijasi, yangi (qaytadan joriy etilgan) yoki takomillashtirilgan mahsulotlar, shuningdek, yangi yoki ancha takomillashtirilgan ishlab chiqarish uslublariga asoslangan mahsulotlardir (boshqa innovatsion mahsulotlar).

Stiv Djobsni aytishicha: «Odamlarni so'roq qilib yangi mahsulot ishlab chiqarib bo'lmaydi. Chunki odamlar o'zlariga nima kerakligini bilishmaydi»¹¹

Boshqa innovatsion mahsulot jarayonli innovatsiyalarni tatbiq etish natijasi sanaladi. U boshqa mamlakat yoki korxonalarining ishlab chiqarish amaliyotida ilgari qo'llanilgan va texnologik ayirboshlash (patentsiz litsenziya, nou-xau, injiniring) yo'li bilan ommalashtirilgan yangi yoki takomillashtirilgan ishlab chiqarish uslublarini joriy etishdagi ilg'or tajriba negizida tayyorlangan mahsulotni o'z ichiga oladi.

Innovatsion jarayon - bu ilmiy bilimlarni innovatsiyaga aylantirish jarayoni bo'lib, uni innovatsion g'oyadan muayyan mahsulot, texnologiya yoki xizmat

¹⁰Dr.Borut Likar,«Innovation Management», Koron plusd. -Institute for Innovat ion and Technology, 2013- p.41.

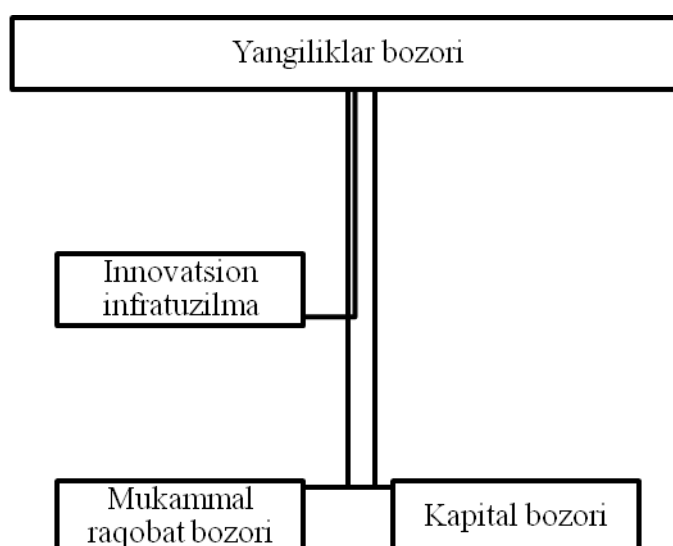
¹¹TheNewYorkTimes, 2011

darajasigacha pishib yetiladigan va amaliy foydalanish jarayonida ommalashtiriladigan hodisalarning izchil ketma - ketligi sifatida tavsiflash mumkin.

FTT dan farq qilgan holda, innovatsion jarayon joriy etish bilan, ya'ni yangi mahsulot, xizmatning bozorda ilk bor paydo bo'lishi yoki yangi texnologiyani loyihaviy quvvatgacha yetkazish bilan tugallanmaydi. Mazkur jarayon uzluksiz bo'lib, joriy etishdan so'ng ham to'xtamaydi, chunki yangilik ommalashgani (diffuziyalangan) sari takomillashib boradi, samarasi ortib, ilgari ma'lum bo'lmagan iste'mol xossalarini kasb etadi.

Innovatsion faoliyat - ishlab chiqarilayotgan mahsulot (tovar, xizmat) nomenklaturasini kengaytirish va yangilash, sifatini yaxshilash uchun, ularni tayyorlash texnologiyasini takomillashtirgan holda joriy etish hamda ichki va tashqi bozorlarda samarali sotilishi uchun ilmiy - tadqiqot natijalari va ishlanmalardan foydalanish hamda tijoratlashtirishga qaratilgan faoliyatdir.

Innovatsion faoliyat deganda g'oyalarni yangi va takomillashtirilgan mahsulotlarga aylantirish jarayoni tushuniladi. Innovatsion faoliyat o'z ichiga ilmiy, texnologik, tashkiliy va moliyaviy chora tadbirlarni qamrab oladi.



1.3-rasm. **Innovatsion faoliyat sxemasi**¹²

¹²А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010

Innovatsion faoliyat quyidigilarga bo'linadi:¹³

- izlanish;
- texnologik tayyorlanish va ishlab chiqarishni tashkil qilish, bu yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun tashkilotning texnologik bazasini yangilash deganidir;
- ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, bu o'z ichiga yangi texnologiyalarni qo'llash uchun ishchilarni bilimini oshirishni, namuna mahsulotni ishlab chiqarishni qamrab oladi;
- yangi mahsulotni marketingini o'tkazish, ya'ni bozorni o'rganish, yangi mahsulotni bozorga olib chiqish, mahsulotni turli xil bozorlarga moslashtirish va reklama;
- yangi texnologiyalar sotib olish – ya'ni nou – xau, patentlar, litsenziyalar;
- ishlab chiqarishni loyihalashtirish.

Innovatsiyalardagi kapital qo'yilmalar bilan bog'liq bo'lgan innovatsion faoliyat innovatsion - investitsion faoliyat deyiladi. "Innovatsion faoliyat" tushunchasiga biz bergan ta'rifda keltirilgan xuddi shunday ta'rif bilan juda yaqin.

Innovatsion faoliyat butun bir ilmiy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijoriy tadbirlar majmuini ko'zda tutadiki, ular birgalikda innovatsiyalarni keltirib chiqaradi.

1.2. Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadi va vazifalari

Innovatsion menejment iqtisodiyot fanining va kasbiy faoliyatning mustaqil sohasi bo'lib, har qanday tashkiliy tuzilmaning moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish yo'li bilan innovatsion maqsadga erishishni shakllantirish va ta'minlashga qaratilgan.

Nayman Rikover aytishicha : «Yangi mahsulot bozorda birdaniga qabul qilinmaydi, buning uchun sabr va Menedjment kerak» ¹⁴

Innovatsion menejment funksional menejmentning bir turi hisoblanadi. Uning bevosita obyektiga xalq xo'jaligining barcha sohalarida amalga oshiriladigan turli -

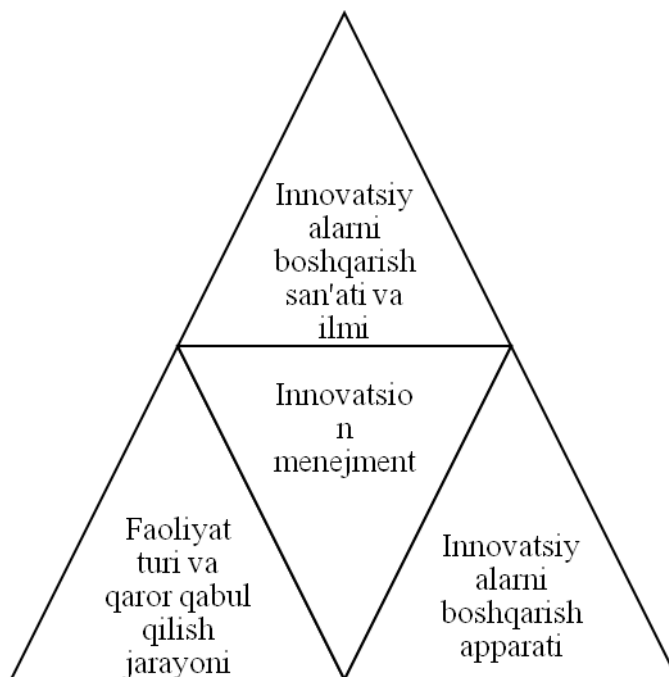
¹³А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010- С.13.

¹⁴Djek Traut, El Rays «Botton – up Marketing», 2012- p. 137.

tuman innovatsion jarayonlardir. Oldingi paragrafdan ko'rinib turibdiki, innovatsion jarayonlar yetarli darajada o'ziga xos, keng ko'lamlı, murakkab va mazmuniga ko'ra turlicha bo'lgan boshqaruv obyektidan iborat bo'lib, samarali rivojlanish uchun boshqaruv orqali ta'sir o'tkazishning maxsus shakl va uslublaridan foydalanishni taqozo etadi.

Mamlakat iqtisodiyotini tubdan isloh qilishning hozirgi sharoitida yangiliklar davlat boshqaruvi organlaridan tortib mayda korxonalgacha bo'lgan barcha tuzilmalarning muhim va zarur elementiga, innovatsion menejmentning ilmiy uslublaridan foydalanish esa mamlakat rivojining, har qanday korxonaning faoliyat ko'rsatishi va tijoriy muvaffaqiyatlarining muhim omiliga aylanib qolmoqda.

“Innovatsion menejment” tushunchasining mazmunini kamida uch jihatdan ko'rib chiqish mumkin: innovatsiyalarni boshqarish ilmi va san'ati, faoliyat turi va innovatsiyalarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni hamda innovatsiyalarni boshqarish apparati(2-rasm).



1.4-rasm. **Innovatsion menejmentning uch jihati**¹⁵

Faoliyat turi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni sifatida innovatsion menejment IK da innovatsiyalarni boshqarishning umumiy texnologik sxemasini tashkil qiluvchi amallar to'plamidan iborat. Ushbu to'plam boshqaruv

¹⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

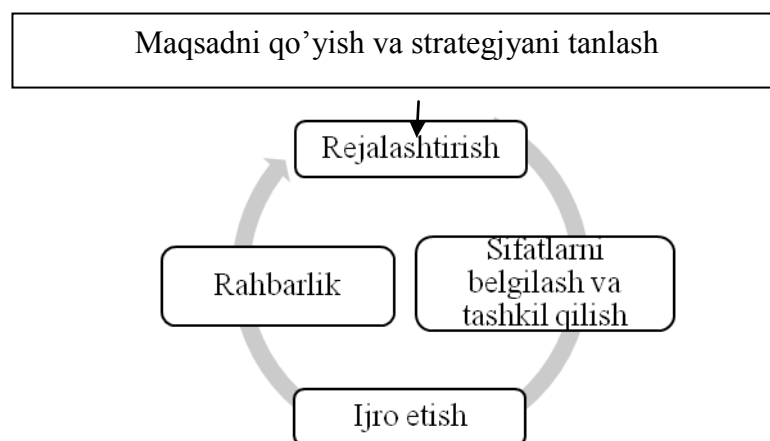
faoliyatining alohida yo'nalishlaridan tarkib topgan bo'lib, ular ko'p hollarda menejmentning funksiyalari (vazifalari) deb yuritiladi. Ularning har biri muayyan ketma-ketlikda bajariladigan ayrim bosqichlarga bo'linadi.

Menejmentning har qanday boshqa sohaları uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, davrning to'rtta bosqichi:

- rejalashtirish;
- shartlarni belgilash va tashkil qilish;
- ijro etish;
- rahbarlik.

Innovatsion menejmentning bosqichlar quyida chizma shaklida berilgan. Davrning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi.

Birinchi bosqich - rejalashtirish bosqichida - strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida - shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish kiradi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahliliy harakatlarga tuzatish kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. (1.5-rasm)



1.5-rasm. Innovatsion menejmentning bosqichlari¹⁶

¹⁶ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Boshqaruv vazifalarining tarkibi innovatsion tizimning darajasiga (butun xalq xo'jaligi, sanoat tarmog'i, IK, alohida innovatsion loyiha yoki xususiy ishlanma) va uning faoliyat ko'rsatish sharoitiga ko'ra reglamentlanishi (chegaralanishi) mumkin. Har bir boshqaruv vazifasining bajarilishi yoki menejment alohida funksiyasining amalga oshirilishi qat'iy ravishda muayyan boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi bilan bog'liqdir.

Innovatsion menejmentning pirovard maqsadi innovatsion korxonalarining (IK) innovatsion jarayonlarini samarali tashkil etish va innovatsion mahsulotning yuksak raqobatbardoshligi asosida uzoq vaqt mobaynida faoliyat ko'rsatishini ta'minlashdan iborat. Hozirgi sharoitda firmada innovatsion jarayonlarni samarali tashkil etishning mezonlari innovatsion faoliyatga sarflangan xarajat va innovatsion mahsulotlarni sotishdan olingan daromadlarni taqqoslagan holda o'lchash imkonini beruvchi iqtisodiy parametrlardir. Bunda IK ning foydaliligi, daromadliligi maqsad sifatida chiqmaydi, balki innovatsion faoliyatni amalga oshirishning muhim sharti va natijasi hisoblanadi. Menejment IK ning barcha ichki va tashqi elementlarining samarali va muvofiqlashtirilgan holda faoliyat ko'rsatishini ta'minlashga qaratilgan. Innovatsion tizimning bunday holati uyg'unlik deb ataladi. Innovatsion korxonalarining rivojlanishida uyg'unlashtirish innovatsion menejmentning asosiy maqsadli vazifasini tashkil qiladi. Uyg'unlashtirish vazifasi IK ga nisbatan qaralganda, endogen va ekzogen jihatlarga egadir.¹⁷ Endogen uyg'unlashtirish IK ning barcha ichki tarkibiy elementlarini, uning subtizimlarini kelishtirishni anglatadi. Uni ta'minlash uchun innovatsiyalarni firma ichida boshqarishning maxsus tizimini yaratish zarur. Bu tizim quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- strategik innovatsion konsepsiyani ishlab chiqish;
- faoliyatning mavzuga tegishli yo'nalishlarini aniqlash hamda innovatsion loyiha va dasturlarni shakllantirish;
- tashkiliy tuzilmani va innovatsiyalarni boshqarish tuzilmasini tuzish;

¹⁷Endogen ta'sir – ichki muhit ta'siri. Ekzogen ta'sir – tashqi muhit ta'siri, Ekonomik-matematik lug'at, 2013- b .45.

-ishlab chiqarish jarayonlarini va innovatsion mahsulotning sotilishini rejalashtirish;

-qadriyatlarni tanlash va joylashtirish.

-IKning salohiyatidan samarali foydalanish;

-ishlarni taqvim bo'yicha taqsimlash va ularning ijrosini nazorat qilish;

-ijodiy muhitni yaratish va intellektual mehnatni yuqori darajada motivatsiyalash.

Ekzogen uyg'unlashtirish IK ni tashqi muhitning supertizimlariga moslashtirishni ko'zda tutadi va innovatsion faoliyatni maqsadga yo'naltirish hamda ushbu muhitdagi cheklovlarni inobatga olish bo'yicha maxsus amallarni bajarish orqali ro'yobga chiqariladi.

Innovatsion menejmentda ekzogen uyg'unlashtirish quyidagi vazifalarning hal qilinishini taqozo etadi:

-innovatsion faoliyatning uzoq va qisqa muddatli maqsadlarini shakllantirish;

-marketing tadqiqotlarini tashkillashtirish va o'tkazish;

-ekologik vaziyatni hisobga olish va tabiatni muhofaza qilishga oid tadbirlarni rejalashtirish;

-raqobatchilarning ilg'or tajribasi va yutuqlarini baholash hamda ulardan foydalanish (innovatsiyalarni benchmarkinglash);¹⁸

-innovatsion dasturlarda kooperatsiyani tashkil etish;

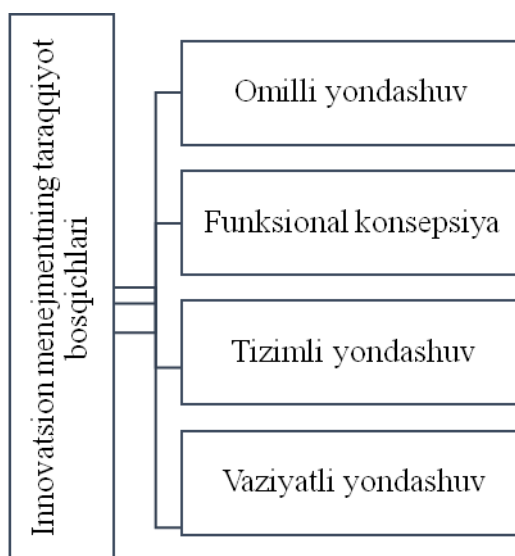
-iste'molchilar talabini va FTT ning obyektiv tendensiyalarini inobatga olish.

O'zining mazmuniga ko'ra va vaqt jihatidan IK ni uyg'unlashtirish strategik hamda operativ (tezkor) shakllarga egadir. Uyg'unlashtirishning strategik shakli IK ning uzoq vaqt davomida faoliyat ko'rsatishiga ko'maklashadi va strategik innovatsion maqsad hamda loyihalarni shakllantirishga qaratilgan strategik menejment orqali ta'minlanadi. Operativ uyg'unlashtirish esa tanlab olingan rivojlanish strategiyasini amalga oshirish vositasi sifatida chiqadi va IK dagi operativ menejment tizimlari orqali ta'minlanadi.

¹⁸Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке // Интернет. - <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>.

1.3. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanish tendensiyalari

Umumiy menejment fani uchun xos bo'lgan asosiy nazariy qoida va konsepsiyalarning evolyutsion taraqqiyoti innovatsion menejmentga ham taalluqlidir. Innovatsion menejmentning rivojlanishida nisbatan mustaqil bo'lgan to'rtta taraqqiyot bosqichini ajratib ko'rsatish mumkin: omilli yondashuv, funksional konsepsiya, tizimli va vaziyatli yondashuvlar.



1.6 - rasm. Innovatsion menejmentning taraqqiyot bosqichlari ¹⁹

Omilla yondashuv bosqichi uchun fan va texnikaga mamlakat iqtisodiy salohiyatini rivojlantirishning muhim omillaridan biri sifatida qarash xosdir. Sanoat sohasidagi Iklarning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirishning doimiy va ahamiyatli omillari ITTKI (ilmiy-tadqiqot va tajriba - konstruktorlik ishlari) bo'lib kelgan. Fan xodimlari, moddiy - texnik baza, ilmiy uskunalari va axborot fondlari IKdagi fan - texnika salohiyatining tarkibiy omillari sifatida baholangan. Omilla yondashuv har bir tarkibiy omil uchun baholash mezonlarini hamda fan - texnika sohasining miqdoran kengayishi bilan bog'liq bo'lgan ekstensiv rivojlanish vositalarini ishlab chiqishni ko'zda tutadi. Mazkur bosqich uchun xos bo'lgan jihat

¹⁹ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012.-с. 137.

fan - texnika salohiyati sohasida chuqur tadqiqotlarni hamda amaliy ishlanmalarning vujudga kelishi, uni baholash va rivojlanishini bashoratlashdir. Innovatsion jarayonlarni boshqarish uchun moslashtirish borasida korrelyatsion va regression bog'lanishlar asosida tuzilgan statistik omilli modellar ustun bo'lgan. IKni boshqarish amaliyotida rejalashtirish va tashkil etishning ITTKI ga oid mehnat sig'imi, material va fond sig'imiga, turli toifadagi xodimlar sonining nisbatiga tegishli me'yorlarga asoslangan normativ uslublar keng tarqalgan.

Funksional konsepsiyada innovatsion menejmentga boshqarish funksiyalari va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarining birligi sifatida qaraladi. Innovatsiyani boshqarish funksiyalarining har xil tamoyillarga asoslangan turlicha tasniflari mavjud. Bunda boshqarish funksiyasi deganda boshqaruv faoliyatining nisbatan alohidalashgan yo'nalishlari tushuniladi. Ular innovatsion jarayonga, innovatsiyalarni rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish hamda bashoratlashga boshqarish orqali muayyan ta'sir o'tkazishni amalga oshirish imkonini beradi. Funksional konsepsiya innovatsiyalarni boshqarishda oqilona mehnat taqsimotiga, boshqaruv bo'g'inlarining ixtisoslashuviga va qabul qilinayotgan har bir boshqaruv qarorini maqbullashtirishga asoslangan. Funksional konsepsiya uchun innovatsiyalarni bo'lim va xizmatlar haqidagi maxsus qoidalar, lavozim yo'riqnomalari, vakolatlar va majburiyatlar asosida boshqarishga tegishli amallarni puxta reglamentlash (qat'iy cheklash) xosdir. Funksional konsepsiya bosqichi doirasida boshqaruvning har bir funksiyasida qaror qabul qilish jarayonlarini iqtisodiy - matematik modellashtirish eng ko'p tarqalgandir.

ITTKIni boshqarish amaliyotida IKning mavzuviy rejalarini, ishlarni taqvim rejasini shakllantirishning optimizatsion modellari, jumladan, tarmoqli rejalashtirish uslublari, IKning tashkiliy tuzilmasini optimallashtirish modellari keng qo'llangan. Ko'p hollarda ushbu modellar tizimli xususiyatga ega bo'lmagan va innovatsiyani boshqarishning ayrim funksiyalari uchun lokal (mahalliy) maqbullashtirish yechimini topish imkonini beradi.

Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv IKlarga taraqqiyotning endogen (ichki) va ekzogen (tashqi) omillarini hisobga olgan holda rivojlanishning

muayyan maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan, o'zaro bir-birini taqozo etuvchi elementlardan tarkib topgan murakkab tashkiliy tizim sifatida qarashni ko'zda tutadi. Tizimli yondashuv boshqaruv qaroriga ta'sir ko'rsatuvchi barcha omillarni dinamik holda hisobga olishni va innovatsion muhitning rivojlanishidagi ichki va tashqi tendensiyalar bilan uzviy bog'liqlikda ko'rib chiqishni ta'minlaydi.

Innovatsion sohadagi hozirgi vaziyat innovatsion menejmentga bo'lgan an'anaviy qarashlarning ahamiyatli darajada o'zgartirilishini taqozo etadi, chunki boshqaruv obyektining o'zi ancha katta o'zgarishlarni boshidan kechirmoqda.

Innovatsion jarayonlar uzlukli xususiyat kasb etmoqda, hal qilinayotgan muammolarning majmuaviylik darajasi va ularning jadal o'zgarayotgan tashqi omillarga bog'lanib qolishi kuchaymoqda.

Hozirgi sharoitda innovatsiyalarning muammolari haqida tasavvurlarning o'zgarib borishi innovatsion menejmentga vaziyatli yondashuvning rivojlanishini ta'minladi. Bunday yondashuv aniq innovatsion vaziyat uchun yuqorida sanab o'tilgan konsepsiyalardan har birining yutuqlarini birlashtiradi. Vaziyat deganda IKning faoliyat ko'rsatishiga yoki vaqtning muayyan davrida ma'lum bir innovatsion loyihani rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillarning qiymatlari majmui tushuniladi. Vaziyatli yondashuv innovatsiyalar muvaffaqiyatining ichki va tashqi omillarini tahlil qilish, xatti - harakatlarning mumkin bo'lgan variantlarini tizimlashtirish va yuzaga kelgan vaziyat uchun eng maqbul boshqaruv qarorlarini birlashtirish imkoniyatini ko'zda tutadi. Ushbu boshqaruv konsepsiyasining innovatsion menejment nazariyasiga qo'shgan katta hissasi shundan iboratki, uning tarkibida muayyan vaziyatlarda qarorlarni qabul qilishning aniq uslublarini qo'llash bo'yicha tavsiyalar mavjud. Vaziyatli yondashuv menejer uchun menejment fanida ishlab chiqilgan va amalda qo'llanilayotgan turli - tuman vositalardan ijodiy foydalanish uchun katta imkoniyatlarni beradiki, bunda vaziyatga mos boshqaruv usulini tanlaganlik uchun menejerga katta mas'uliyat yuklanadi. Innovatsion sohada yuz bergan vaziyatda menejning faoliyati yuksak ijodkorlikni, chuqur kasbiy tayyorgarlik va intuitsiyani talab qiladiki, bu mazkur faoliyatni san'at darajasiga ko'taradi.

1.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy-texnikaviy rivojlanishning ahamiyati

O'zbekistonning xalqaro iqtisodiy maydondagi nufuzi va mavqei sezilarli darajada va muntazam oshib bormoqda. Bunda mamlakatimiz rahbari Islom Karimov tomonidan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish strategiyasining puxta ishlab chiqilganligi, iqtisodiy islohotlar maqsadi va vazifalari, amalga oshirish yo'llarining aniq va to'g'ri ko'rsatib berilganligi bosh maqsad yo'lidagi yutuq va marralarning salmoqli bo'lishiga imkon yaratdi. Hozirgi davrda dunyo mamlakatlari ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti o'zining ma'no - mazmuni jihatidan oldingi bosqichlardan keskin farq qiladi. Bunda eng asosiy va muhim jihat – milliy iqtisodiyotlarning tobora integratsiyalashuvi va globallashtiruvining kuchayib borishidir. Ayni paytda bu jarayonlar xalqaro maydondagi raqobatning ham keskinlashuviga, har bir mamlakatning xalqaro mehnat taqsimotidagi o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashining kuchayishiga ham ta'sir ko'rsatadi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish kishilarning ishbilarmonlik faoliyatiga keng yo'l ochib berdi. Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiyotni rivojlantirishning asosiy omillaridan biri tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishdir. Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining subyekti - bu korxonalar, kompaniyalar, firma, korporatsiya, ya'ni faoliyatning har xil turlari, sheriklar, mulkni erkin tanlovchi va davlat oldida belgilangan majburiyatlarga ega yuridik shaxsdir. Bugungi kunda respublikada investitsiya – innovatsiya milliy dasturiyagona maqsadga yo'naltirilgan holda, izchillik bilan amalga oshirilmoqda. Mazkur dasturda yaqin yillarga mo'ljallangan ustuvor va strategik ahamiyatga ega loyihalar belgilangan bo'lib, dastur iqtisodiyotning yoqilg'i energetika, mashinasozlik, tog' - konchilik, kimyo, yengil sanoat hamda qishloq xo'jaligi mahsulotini qayta ishlash sohasi kabi deyarli barcha sohalarini qamrab olgan. Dasturni amalga oshirishda respublika hukumati huzuridagi fan va texnologiyalar markazi muammolar bo'yicha kengashi, tarmoq ilmiy-texnika markazlari, viloyatlar qoshidagi fan va texnika xalqaro markazlari hamda ilg'or texnologiyalar markazlari ishtirok etadilar. Xalqaro markazlarda amaliy (ishlab chiqarish tuzilmalarida tayyorlangan) va innovatsion (fan va ilmiy

xizmat ko'rsatish sohasidagi) vazifa hamda muammolar shakllantirilib, konsalting va axborot xizmatlari ko'rsatiladi. shu bilan birga busohada hali amalga oshirilishi zarur bo'lgan vazifalar ko'p. Jumladan, innovatsiya loyihalarini moliyalashtirish mexanizmini takomillashtirish zarur. Innovatsion faoliyat markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan turdamoliyalashtiriladi. birinchi usulda pul mablag'lari: davlat budjeti, ilmiy-texnik rivojlanish davlat dasturiga kiritilgan loyihalarni maqsadli moliyalashtirish: tanlov ishlarini bajarish bo'yicha jamg'armalar; muayyan loyiha uchun ajratilgan va qaytarilishi kutilmaydigan grantlar hamda subsidiyalar; hokimiyatlar va boshqaruv organlari maxsus buyurtmalarini moliyalashtirish; davlat banklarining kreditlari hisobidan taqdim etiladi. Moliyalashtirishning markazlashtirilmagan usuli korxonalarining xususiy mablag'lari, xorijiy investorlar, xususiy shaxslar, maxsus moliya yoki xayriya jamg'armalari hamda kredit mablag'laridan foydalanishga asoslangan. Masalan, AQSHda sanoat kompaniyalari va banklari universitetlar, kollejlari, federal hukumat idoralari hamda mahalliy boshqaruv organlari, sohalar va ularning uyushmalari, xususiy shaxslar ilmiy jamg'armalarini tashkil qilishda faol qatnashadilar. O'zbekistonning davlat investitsiya siyosati birinchi navbatda iqtisodiyotda tuzilmaviy o'zgarishlarni chuqurlashtirish, korxonalar investitsiya faoliyatini jadallashtirish hamda chet el investitsiyalarini keng miqyosda jalb qilish, shuningdek, investitsiya loyihalari tanlovi asosida ijtimoiy masalalarni hal etishga yo'naltirilgandir. bozor xo'jaligiga mos bo'lgan soliq tizimiga o'tish innovatsiya tuzilmasining moliyaviy jihatdan ta'minlanishi yaxshilanishiga ko'maklashadi. Mazkur tizimning mohiyati belgilanayotgan soliq miqdori mahsulotning yangi yaratilgan qiymati miqdori, olingan foyda hamda mavjud bo'lgan mulk qiymatiga bevosita bog'liqligidan iborat. Shuni ta'kidlash joizki, amaldagi soliq tizimi kichik korxonalar, jumladan, innovatsiya korxonalarini faoliyat yuritish sharoitlarini hisobga olmaydi. Innovatsiya korxonalarini, boshqa xususiy korxonalar kabi foyda solig'ini to'lash paytida soliqqa tortiladigan foyda miqdorini aniqlashda imtiyozga egadirlar. Jumladan, ularga ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta tashkil qilish, texnikaviy jihozlash uchun yo'naltirilgan foydani chegirish

huquqi taqdim etilgan. Ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan mahsulot hamda qurilish materiallarini yetkazib beradigan ba'zi bir korxonalar olgan foydasi ushbu korxonalar ro'yxatga olingan kundan boshlab, dastlabki ikki yil mobaynida soliqqa tortilmaydi. Mazkur imtiyoz tugatilgan yoki davlat tasarrufidan chiqarilgan yoxud sanatsiya natijasida qayta tuzilgan innovatsiya korxonalari, ularning filiallari hamda tuzilmaviy bo'linmalariga tegishli emas.

Korxonalar, ularning raqobatlarini bozorga yangi mahsulot bilan kelganda, o'rtadagi raqobat shakli o'zgarishini bilib ish yuritadilar. O'zgaruvchanlik va moslashuvchanlik – bozor iqtisodiyotida tirik qolish va rivojlanish uchun eng asosiy ko'rsatkichlardir. Lekin korxonalar innovatsiyalarni boshqara olishadimi? “HA” javobi 2008 yilda Bil Geyts bilan ta'kidlangan edi.

“Aksiyalar narxi bizning boshqaruvimizda emas. Biz faqat innovatsiyalarni, sotuvni va foydani boshqara olamiz” (Rushe va Uelps, 2008).²⁰ 2015 yilning oxirida The Boston Consulting group tashkiloti o'zining elektron sahifasida dunyoning 50 ta eng innovatsion tashkilotlari reytingini chop etdi. Tadqiqotlarda turli xil sohalardan 1500 - top - menedjerlar ishtirok etishdi. Reyting tuzilyotganda tashkilotlarni turli xil ko'rsatkichlariga tayanib o'rinlar taqsimlandi.²¹

Tashkilot	Davlat	Shior	Faoliyat turi
Apple	AQSH	«Think Different» («Boshqacha o'yla»)	Kompyuterlar va mobil telefonlar ishlab chiqarishi
Google	AQSH	«Don't Be Evil» («Yomonlik bo'lma»)	INTERNET servislar
Tesla Motors	AQSH	«Zero Emissions. Zero Compromises» («Chiqindiqlar yo'q»)	Ekologik texnologiyalar ishlab chiqarish.
Microsoft	AQSH	«Your potential. Our passion» («Sizning bilimingiz, bizni ilhomlantiradi»)	Operatsion tizimlar, kompyuterlar ishlab chiqarish
Samsung	JanubiyKoreya	«Turn On Tomorrow» («Kelajakka nazar sol»)	Turli xil tashkilotlar guruhi
Toyota	Yaponiya	«Moving forward» («Oldinga qadam bos»)	Avtomobillar qurish
BMW	Germaniya	«Sheer driving pleasure» («Avtomobilingda rohatlan»)	Transportlarni ishlab chiqarish

²⁰Paul Trott «Innovation Management and New Product Development», 2011, - C.21-22.

²¹<http://1tmn.ru/ratings/world-ratings/top-50-innovacionnykh-kompanijj-mira-4140006.html>

Gilead Sciences, Inc.	AQSH	«Advancing therapeutics, improving lives» («Hayotni yaxshilaymiz»)	Dorilar ishlab chiqarish
Amazon	AQSH	«And You're Done» («Siz buni epladingiz»)	Internet tijorati
Daimler AG	Germaniya	«Engineered to move the human spirit» («inson qalbini o'zgartirish uchun yaratilgan»)	Avtomobillar qurish
Bayer	Germaniya	«The More You Know, The More You Trust Bayer» («qancha ko'p bilsangiz, shuncha ko'p Bayerga ishonasiz»)	Ximiya va farmaseftika
Tencent	Xitoy	«We aim to create value for our users» («Mijozlarimizga yangi qadriyatlar yaratamiz»)	Telekommunikatsiyalar, internet xizmatlar
IBM	AQSH	«Think!» («O'yla!»)	Programmalar va texnologiyalar ishlab chiqaruvchi.
Softbank	Yaponiya	«Serving you in any way necessary» («Sizga kerak bo'lgan xizmat ko'rsatish»)	Telekommunikatsiyalar
Fast retailing	Yaponiya	«Changing clothes. Changing conventional wisdom. Change the world» («Kiyimlarni va dunyoqarashni o'zgartiramiz»)	Kiyim sotuvi va ishlab chiqarish
Yahoo!		«Do you Yahoo?» («Sen Yahoo bilanmisan?»)	Internet, elektron pochta
Biogen	AQSH	«Science that truly matters» («haqiqiy savollar bilan qiziqadigan bilim»)	Og'ir kasalliklarni davolashga biotexnologiyalar
The Walt Disney Company	AQSH	«Where Dreams Come true» («Orzular haqiqatga aylanganda»)	Kino ishlab chiqarish
Marriott International		«Live Like a Local» («O'zingizni uyingizdigidan his qiling»)	Mehmonxona biznesi
Johnson & Johnson	AQSH	«Your Druggist is More Than a Merchant» («Sotuvchi emas shaxsiy dorixonangimiz»)	Farmatsevtika, kosmetika, gigiyena mahsulotlarini ishlab chiqarish

Asosiy omillar sifatida quydagilar hisobaga olindi:

Tashkilotning ilmiy izlanishlari

- Ishlab chiqarishning texnologik rivojlanishi

- Tashkilotning innovatsiyalar sohasidagi o'rnini
- Ishlab chiqarishning rivojlanish mohiyati
- Korporativ madaniyatning saviyasi

Apple va Google bekorga yuqori o'rin egallamaydilar. Bu tashkilotlar asosiy mablag'ini innovatsiyalar yaratishga sarf qilishadi. Shuning misoli qilib aytsak Apple 2005 yildan beri birinchi pog'onani egallab keladi. Bu ro'yhatda 29 ta AQSHdan, 11 ta Yevropadan, 10ta Osiyodan, 3ta Xitoydan va 1ta Hindistondan korxonalar tashkil qilishdi.

BCGni ta'kidlashicha innovatsiya rivojlanishida ilmiy izlanishlar va yangi texnologiyalar katta ahamiyatga egadir. Chunki shu ko'rsatkichlar tashkilotda yangi mahsulot ishlab chiqarilishiga olib keladi. Yangi mahsulot esa – raqobatbardoshlikni, daromadni, tashkilotni bozordagi o'rnini yaxshilashga olib keladi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlar tajribasiga ko'ra, innovatsiya korxonalarini uchun respublikada qabul qilingan hamda iqtisodiyotning ustuvor sohalarida amal qilayotgan barcha imtiyozlarni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari, ilmiy izlanishlarni bajarayotgan innovatsiya korxonalarini tadqiqot ishlari uchun ilmiy-texnik asbob-uskunalar sotib olgan yilning o'zidayoq, 50 foizli amortizatsiya huquqiga, qolgan asosiy mablag'lar hisobidan esa jadallashgan amortizatsiya huquqiga ega bo'lishlari lozim. Sanoat sohasi uchun innovatsiyalarni joriy etadigan korxonalariga litsenziyalar va “nou-xau” larni sotish jarayonida soliqqa tortish vaqtida chegirmalar taqdim etilishi, ishlab chiqarishni kengaytirishni amalga oshiradigan korxonalariga esa soliqqa tortiladigan mablag'lar hisobidan yangi asbob-uskunalar qiymatini chiqarib tashlash huquqi berilishi lozim. Oqilona investitsiya siyosatini yuritishda davlat tomonidan innovatsion tadbirkorlikka sarmoya qo'yishning o'ziga xos afzalliklari yaratiladi.

1.5. “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik yili” da innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarish

Tajribalar axborot va eng yangi texnologiyalar bozorining yirik firmalar tomonidan monopollashtirilishi tendensiyalarini bartaraf etishning yuksak samarali vositasi sifatida kichik innovatsion korxonalar (KIK) ni davlat tomonidan jiddiy qo'llab-quvvatlashning muhim ahamiyatga ega ekanligini tasdiqlamoqda. Tashqi muhitdan kelayotgan tahlikalarni pasaytirish imkonini beruvchi bunday qo'llab - quvvatlashning muhim elementi innovatsiyalarni innovatsion siklning barcha bosqichlaridan muvaffaqiyatli o'tib borishini ta'minlay oladigan infratuzilmani yaratishdir. Kichik innovatsion biznesni tartibga solish jarayonida davlat apparatining asosiy maqsadi tahliliy faoliyat, ilmiy va joriy etish faoliyatining ustuvor yo'nalishlari bo'yicha egiluvchan soliq siyosatini shakllantirish, KIK ni huquqiy, yuridik va moliyaviy himoyalashdan, ya'ni barqaror rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishdan iborat bo'lmog'i kerak.

Mamlakatimiz bozor iqtisodiyoti sharoitda iqtisodiy rivojlanishning innovatsion mexanizmini hamda yangi strategiyasini ishlab chiqish va shakllantirishda jahon amaliyotida o'zini oqlagan tajribadan maksimal ravishda foydalanish lozim degan fikr - mulohazalardan kelib chiqqan holda davlat tomonidan qo'llab - quvvatlashning o'ziga xos xususiyatlarini belgilash mumkin.

Mamlakatimizning yangi innovatsion mexanizmi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

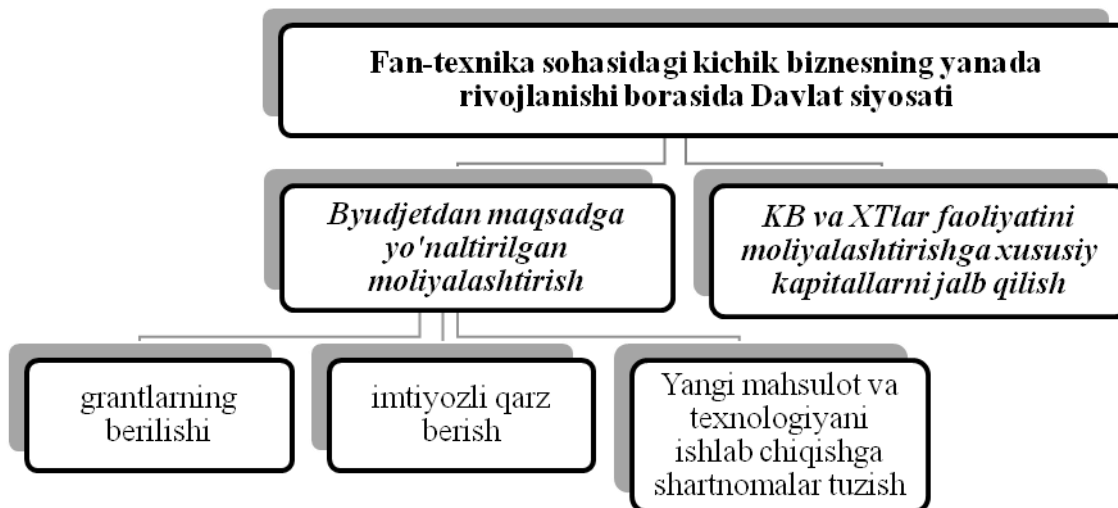
-boshqarishning bevosita uslublarini qo'llash hamda xalqaro tajribani inobatga olgan holda yangi tashkiliy-iqtisodiy shakllarini yaratish;

-yangi tashkiliy-iqtisodiy shakllarni faol jalb qilgan holda FTT ni bilvosita uslublar bilan tartibga solish va rag'batlantirish;

-mahalliy hokimiyat darajasida ham xuddi shunday mexanizmni qo'llash.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlanishi iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishning muhim obyektlaridan biri hisoblanadi. Shuning uchun ko'pchilik mamlakatlarda davlat iqtisodiy siyosatining ajralmas qismi hisoblanib kelgan (1.7-rasm). Buning sababi u muhim makroiqtisodiy

funksiyalarni hal etilishiga, jumladan, milliy iqtisodiyotni tarkibiy qismini takomillashtirish; iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlash; ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish doirasini kengaytirish; bandlikni ta'minlash; halol raqobat muhitini yaratishga xizmat qiladi.



1.7-rasm. **Fan-texnika sohasidagi kichik biznesning yanada rivojlanishi borasida davlat siyosati**²²

Shu maqsadda rivojlangan mamlakatlar boshqaruv tizimida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab - quvvatlovchi va rivojlanishini ta'minlovchi maxsus qo'mitalar tashkil etilgan. Masalan: AQSh Kongressida 1953 yil biznes bilan shug'ullanuvchi kichik biznes ishlari bo'yicha ma'muriyat tuzilgan bo'lib, uning hududiy qo'mitalari (30-40 kishidan iborat bo'lgan) har bir shtatda tashkil etilgan. Qo'mitaning bosh maqsadi mamlakatda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini har tomonlama qo'llab-quvvatlash hisoblangan.

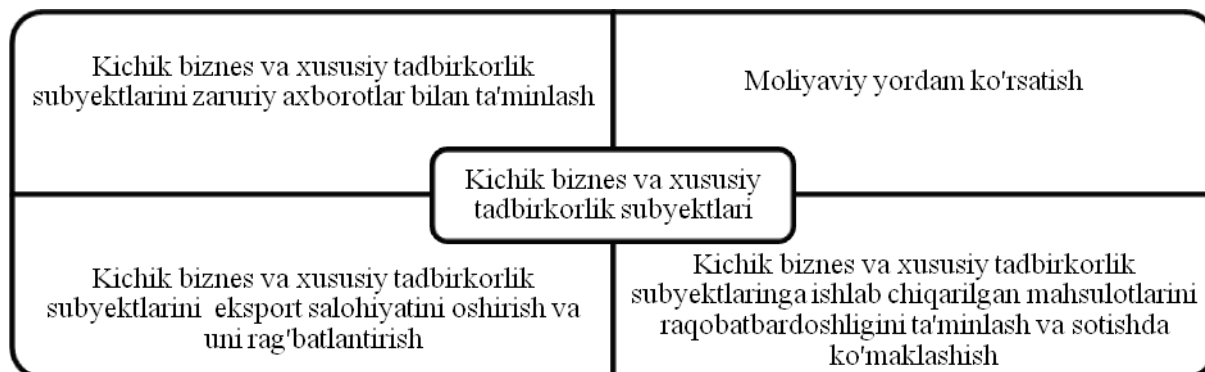
Shuningdek, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni huquqiy asoslarini tartibga soluvchi maxsus qonunlar ham qabul qilgan. Buning asosida 1970-1973 yillarda "Малое прекрасное" shiori yuzaga kelgan.

Natijada yirik kompaniyalar mayda korxonalariga ajrala boshlagan.

Angliyada kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni tartibga solishda ma'muriy vositalardan keng foydalanilgan. Koreya Respublikasida ham kichik biznes va

²² Mualliflar tomonidan tuzildi.

xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash borasida bir qator qonunlar qabul qilingan bo'lib, uning mohiyati ularni boqimandalik holatlaridan olib chiqish va oyoqqa turg'izish hisoblangan.



1.8-rasm. Fransiyada kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish yo'nalishlari²³

Fransiyada hukumat tomonidan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishni asosiy yo'nalishlari belgilab berilgan. U yuqoridagi rasmda aks ettirilgan.

Yaponiyada har 10 ta korxonaning 9 tasi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalari hisoblanib, ular mamlakat iqtisodiyoti yuksalishida o'z o'rniga ega. Shu maqsadda asosiy e'tibor uning huquqiy asosini yaratishga qaratilgan bir qator hujjatlar qabul qilingan. Bunday qarorlar jumlasiga: kichik biznes va xususiy tadbirkorlik munosabat bo'yicha siyosat asoslari, ularni modernizatsiyalashga yordam ko'rsatish, kichik biznes faoliyatiga rahbarlik qilish to'g'risidagi hujjatlarni kiritish mumkin.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash ko'lami har bir mamlakat iqtisodiy - ijtimoiy va siyosiy ahvoli holatidan kelib chiqadi. Shuning uchun bu borada aniq yo'l va ko'rsatmalar mavjud bo'lmasada, mavjud tajribalarga tayanib quyidagi yo'nalishlarni tavsiya etishimiz mumkin:

- davlat byudjeti mablag'lari evaziga qo'llab-quvvatlash;
- har xil fondlar va uyushmalar mablag'lari hisobiga;

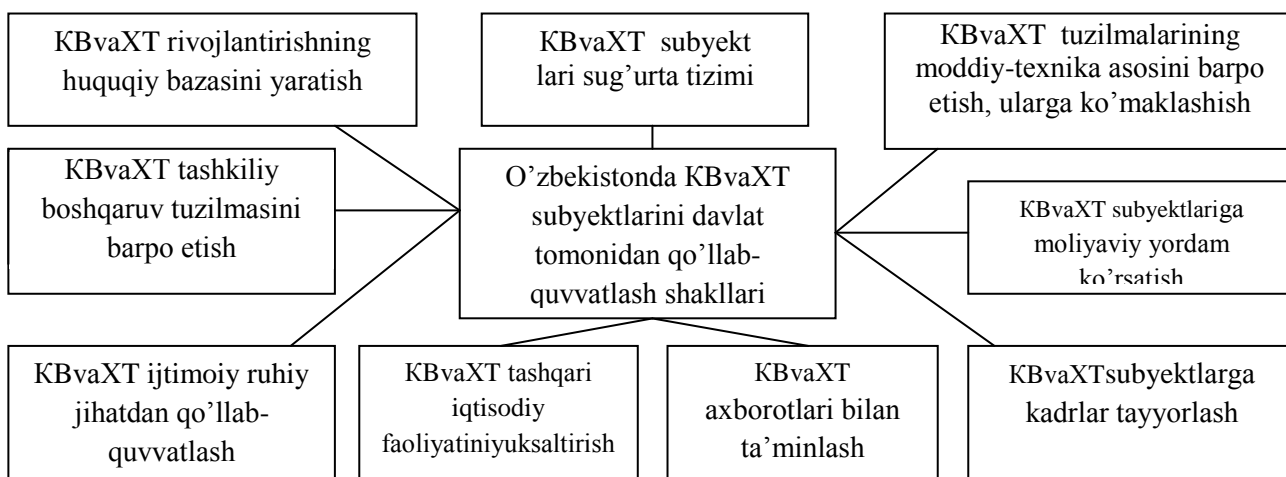
²³ Mualliflar tomonidan tuzildi.

-moliya va kredit tizimida turli imtiyozlar berish orqali;

-axborotlar bilan doimiy ravishda ta'minlab borish va hokazo. Bu borada mamlakatimizda ham bir qator ijobiy ishlar amalga oshirildi. Jumladan, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlanishiga bevosita ko'mak beruvchi, uni qo'llab - quvvatlovchi maxsus qo'mitalar va kengashlar tashkil etildi.

Mamlakat miqyosida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash hamda rag'batlantirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bu idoralarning asosiy vazifasi hisoblanadi. Mahalliy organlar, hokimiyatlar hududiy xususiyatlardan kelib chiqqan holda, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish bo'yicha o'z dasturlarini ishlab chiqadilar hamda amalga oshiradilar.

Mustaqillikning birinchi kunidanoq respublikada kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishning huquqiy asosini tashkil etishga kirishildi. Buning asosida Oliy Majlis tomonidan bir qator "O'zbekiston Respublikasidagi korxonalar to'g'risida"gi Qonun, O'zbekiston Respublikasida "Xususiy tadbirkorlik to'g'risida" Nizom, O'zbekiston Respublikasining "Kichik va xususiy tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantirish to'g'risida"gi Qonun qabul qilindi.

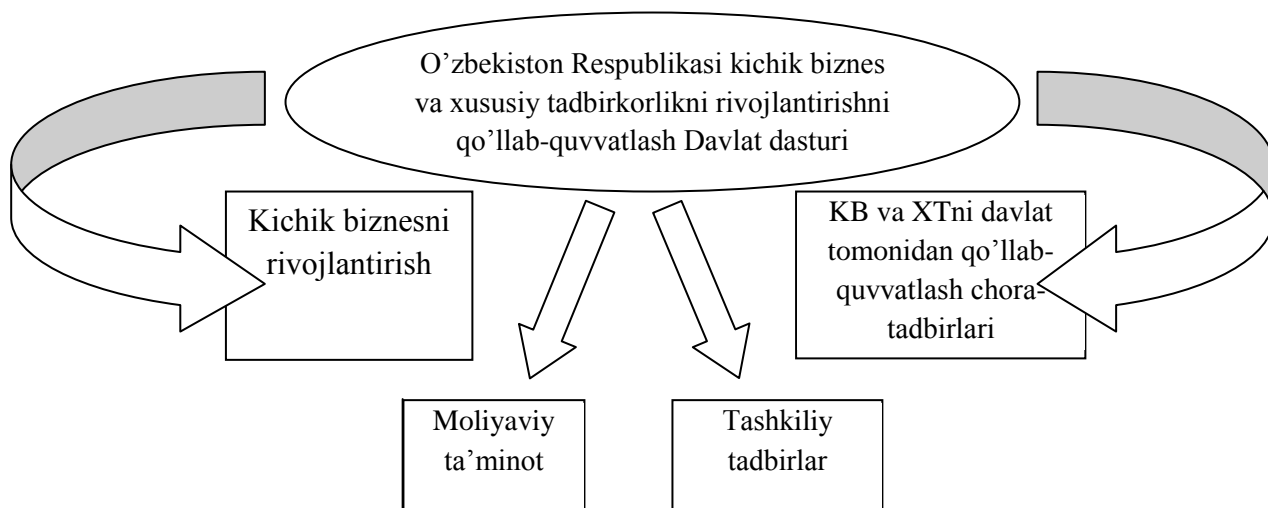


1.9-rasm. O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shakllari²⁴

²⁴ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Bundan tashqari, respublika hududida chet el investorlarini ham keng faoliyat ko'rsatishiga imkoniyatlar yaratib berildi. Natijada respublikada kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashni muayyan shakllari yaratildi.

O'zbekiston Respublikasining tadbirkorlik to'g'risidagi qonunida tadbirkorlikning iqtisodiy - huquqiy mustaqilligi hamda ushbu mustaqillikni ta'minlash uchun zarur bo'lgan kafolatlar tadbirkorlarning huquq va mas'uliyati aniq belgilangan. Ushbu qonunda tadbirkorlar o'rtasidagi munosabatlar, ularning boshqa korxonalar va tashkilotlar, davlat boshqaruv idoralari bilan munosabatlarini tartibga solishga taalluqli qoidalar ham yoritib berilgan. Ushbu qonun vositasida fuqarolarning tadbirkorlik faoliyati tartibga solingan tadbirkorlikni rivojlantirishning huquqiy kafolatlari belgilab berilgan. Qonun mulkchilik va xo'jalik yuritish shakllarini erkin tanlashga, bu shakllarning teng huquqlilik asosida amal qilishiga, o'zaro hamkorlik va erkin raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan sharoitlarni yaratilishiga ko'maklashadi. Bundan tashqari, respublikada mustaqillik yillarida qabul qilingan O'zbekiston Respublikasining "Mulk to'g'risida"gi, "Bank va banklar faoliyati to'g'risida"gi, "O'zbekiston Respublikasi tashqi iqtisodiy faoliyati to'g'risida"gi, "Kooperatsiya to'g'risida"gi, "Ijara to'g'risida"gi, "Monopolistik faoliyatni cheklash to'g'risida"gi, "Chet elinvestitsiyalari va chet el investorlari faoliyatlari kafolatlash to'g'risida"gi, "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi, "Xususiy korxonalar to'g'risida"gi Qonunlari tadbirkorlikni rivojlantirishning huquqiy bazasini tashkil etadi. Respublikada kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashning maqsadi 1999 yilda "O'zbekiston Respublikasida kichik va xususiy korxonalarini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash Davlat dasturi" qabul qilingan. Bu dasturning muhim bir tomoni shundaki, unda qishloq joylarda kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan. Ushbu Davlat dasturi iqtisodiyotni erkinlashtirish tadbirlari to'plamini ko'zda tutadi, mamlakatda kichik va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishning asosiy maqsadlarini belgilab beradi.



1.10-rasm. O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash davlat dasturi²⁵

O'zbekistoi Respublikasida kichik va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash Davlat dasturi tuzilishi 1.10-rasmda berilgan.

O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab quvvatlash davlat dasturini muvaffaqiyatli amalga oshishini ta'minlash maqsadida "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora - tadbirlari to'g'risida", "Tadbirkorlik subyektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida", "Mikrofimalar va kichik korxonalarini rivojlantirishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, "Tadbirkorlik subyektlari tomonidan taqdim etiladigan hisobot tizimini takomillashtirish va uni noqonuniy talab etganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarorlari qabul qilingan.

Nazorat savollari

1. "Innovatsion menejment" tushunchasi mazmuni nimadan iborat?
2. Innovatsion menejmentda ekzogen uyg'unlashtirish vazifalari nimalar bo'lib hisoblanadi?
3. Innovatsion menejment rivojlanish tarixi qanday?

²⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

4. Yangi innovatsion mexanizmiga nimalar kiradi?
5. Mamlakatimizdagi kichik biznesning butun innovatsion faoliyatiganday tartibga solinadi?
6. Innovatsion vaziyat - bu?
7. AQSh innovatsion siyosati yo'nalishlari qaysilar?
8. Innovatsion menejment maqsadlarining umumiy tasnifini bering.
9. Innovatsion boshqaruv funksiyasi – bu?
10. Innovatsiya rivojiga nimalar ta'sir qiladi?
11. Kim dunyoning 50 ta eng innovatsion tashilotlari reytingini chop etdi?

Guruhda ishlash uchun vazifalar

1 guruh

Innovatsion menejment ta'rifini bering

So'zlar	Ta'rif

2 guruh

Innovatsion menejmentning rivojlanish tarixi

Programmaning vazifalari	Maqsadga yetishish usullari	2015 yil natijalari

3 guruh

Innovatsion menejmentning maqsadi va vazifalari

Boshqaruv usullari	Sharx

4 guruh

Innovatsion menejmentning iqtisodiyot rivojidadagi o'rnini

Dunyo miqyosida	Tashkilot miqyosida

Keys Stadiyni yeching

“Baidu”va “Google” tashkilotlarining dunyo bozoridagi raqobati.²⁶

Hozirgi kunda eng ta’niqli internet izlovchi tashkilotlardan biri bu “Google” hisoblanadi. Uning asosiy faoliyati reklama orqali daromad olishdan iboratdir. Tashkilotga 1996 yil 4 yanvarda Larri Peydj va Sergey Brin tomonidan asos solingan. Internetni rivojlangni tufayli “Google” tashkiloti ham rivojlanmoqda. Hozirgi kunda «Google»da shunday programmalar mavjud: Google Chrome, Picasa, Google, Gmail. Bundan tashqari “Google” Android mobil operatsion sistemasini ishlab chiqarish bilan shug’ullanadi. Lekin “Google” tashkiloti qanchali rivojlanmagan b’olmasin uning ham raqobatlari bor. Bulardan biri bu “Baidu” tashkiloti.

Baidu - xitoy tashkiloti bo’lib huddi “Google” kabi internet izlovchi hisoblanadi. Xitoyda 1chi, dunyo bo’yicha 2chi (“Google”dan keyin) o’rinni egallagan. “Baidu” 740 mln veb- sahifalarga ega. “Baidu” nafaqat internet boshqa sohalarni ham qamrab olmoqda. 2016 yilda “Baidu” prezidenti Chjan Yatsin ta’kidlashicha endi bu tashkilot o’ziboshqaradigan avtomobillar ishlab chiqarish bilan shug’ullanadi.

“Baidu” tashkilotining oldinga qo’ygan maqsadi dunyo bozorida “Google”dan ham o’zib ketish. Chunki Xitoy bozorining internet – trafik miqdori 47%, Yevropaning esa atigi 30% tashkil qiladi. Google esa Xitoy bozorini zabt etish bilan ovora, lekin «Baidu» bu bozorni har tomonlama egallab bo’lgan.

1.Savollarga yozma javob bering:

-Google tashkiloti haqida nimalarni bilasiz?

-Baidu tashkiloti nimalar bilan shug’ullanadi?

-Nima uchun Google va Baidu raqobat qilishadi?

-Sizningcha Google Xitoy bozorini egallash uchun nimalar qilishi lozim?

2.Keys – stadi asosida jadvalni to’ldiring.

²⁶ <http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

Tashkilot nomi	Mahsulotlari	Kelajakdagi maqsadi

“LEGO”: Bankrotlikdan liderlikgacha

So'nggi davrda ko'pgina tashkilotlar innovatsiya yaratish va ijodiy yondashuv orqali krizis ustudin g'alaba qozonishgan.

Innovatsiya global bo'lishi lozim ya'ni nafaqat yangi mahsulot balki tashkilotning butun strukturasi o'z ta'sirini ko'rsatishi kerak. Buning natijasida mijozlarning talabini qondiruvchi yangi mahsulot paydo bo'ladi. Bunday o'zgarishlar misoli “Lego” korxonasi.

“Lego”ga 1932 yilda Ole Kirk tomonidan asos solingan. Plastic «g'ishchalar» 1958 yildan ishlab chiqarilgan. Hozirgi kunda butun dunyo bo'yicha ishchilar soni 5000, 12500 omborxonasi, 11000 ta'minotchi ega. Ishlab chiqarish maydonlari Shvetsiyada, Chexiya Respublikasida, AQSHda joylashgan.

Lekin har doim ham bunday omad kulib boqmagani. 1993 yilga qadar mahsulotni sotish korxonanig muammolaridan biri bo'lgan. 1993 – 2004 yillarda ikkita asosiy muammoga duch keldi. Birinchi muammo 1993-1998 yillarda ma'lum bo'lgan. Tashkilotni o'sishi uchun ishlab chiqarilayotgan mahsulot soni oshishni boshladi, lekin sotuv jarayoni o'zgarmadi. Bu esa o'z navbatida xarajatlarni oshishiga, daromadni esa kamayishiga olib keldi. Bu 1000 ishchini bo'shatishga olib keldi.

“Lego”ning yangi prezidenti Pol Plugman korxonaga innovatsiyalar karekligini tushunardi. Bozorni tahlil qilib bolalar aqlliroq bo'layotganini va yangi raqobatlar paydo bo'layotganini aniqladi. Bundan tashqari mahsulot narxini pasaytirish uchun ko'pgina tashkilotlar ishlab chiqarish jarayonini Xitoyga ko'chirishgandi, shuning uchun ham narxlarni ko'tarish befoyda edi.

2010 yilda \$300 mln yo'qotib bankrotlikka yaqinlashdi. Bu holatdan chiqib ketish uchun korxonasi yangi mahsulot ishlab chiqardi. Konstruktorlar ta'niqli

kinolar mavzusida edi. Lekin bolalrni konstruktor emas kino qiziqtirardi, shuning uchun ham kinoga qiziqish pasayishi bilan o'yinchoqlarni sotib olishmasdi.

“Lego”ning asosiy muammosi innovatsiyalar korxonanig biznes – maqsadiga to'g'ri kemaslikda edi. Bu muammoni yechish uchun “Lego” o'zining an'anaviy mavzulriga qaytdi, ya'ni stansiyalar va maktablar. Bu esa mijozlarga maqqul keldi.

“Lego”ning tarixidan xulosa qilsa bo'ladiki har bir korxonona kelajagi uchun innovatsiyalar muhim o'rin tutadi.

1.Savollarga yozma javob bering:

- “Lego” qanday muammolarga duch keldi?
- Krizis davrida nimalar korxonaga yordam beradi?
- Tashkilot tomonidan muammolarga qanday yechim topildi?
- Bunday modelni boshqa korxonalarga qo'llab bo'ladimi?

2.Jadvalni to'ldiring.²⁷

Muammo	Muammo yechimi

Glossariy

Innovatsion korxonona – innovatsion mahsulotni ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi tashkilot.

Nou – xau– mahsulotni ishlab chiqarishning yangicha texnologiyasi; yangilik.

Patent– yangilkni ubu insonga tegishligini aniqlashtiruvchi hujjat.

The Boston Consulting group – xalqaro konsalting tashkiloti, asoschisi D.Xenderson.

Tadbirkorlik – har qanday qonuniy tijorat faoliyati.

²⁷Enabling Factors, Strategies July 11, 2016

2-BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI

- 2.1. Innovatsion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari.
- 2.2. Innovatsion menejmentning vazifalari.
- 2.3. Innovatsion menejmentni tashkil etish.
- 2.4. Innovatsion menejmentning kommunikatsiyalar jarayoni.
- 2.5. Innovatsion menejmentda nazorat.
- 2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi.
- 2.7. Innovatsiyalarni rivojlantirishiga ta'sir e'tuvchi omillar

2.1. Innovatsion menejment vazifalari va usullarining Xususiyatlari

Innovatsiyani insonlar muloqoti jarayonida paydo bo'ladigan ma'lumotlar deb ta'riflashadi. Henry Chesbrough "Open innovation. The new imperative for Creating and Profiting From Technology" nomli kitobida biznesni bozor iqtisodiyotiga ko'nikish paytida shunday argument taqdim etdiki, innovatsiya jarayonida o'zgarishlar bo'lib o'tdi, ya'ni yopiq tizimdan, tashkilot ichida ish olib borgan, ochiq, nafaqat tashkilot ichidagi balki tashqaridan ham ishtirokchilar tashkil qiladigan, tizimga aylandi. Chesbrough bayonotiga asoslanib ko'pgina mutaxassislar, dunyoning o'zgaruvchanligida va globalizatsiya zamonida tashkilotlar uchun xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilish va ularning tajribasini olish lozim deb ta'kidlashadi. Bu yondashuv kam xarajatli hisoblanadi, chunki siz boshqa tashkilotlar tajribasini faoliyatingizda ishlatasiz bu esa tezroq va kam xarajatli innovatsion mahsulotni yaratishga yordam beradi.

Ilmiy izlanishlar ta'kidlashicha, ochiq innovatsiyalar yangi mahsulotlarning sonini va sifatini oshirishga yordam beradi. Bunday fikrning sababi, hozirgi kunda ko'pgina tashkilotlar hamkorlarining tajribasini o'z faoliyatida sinamoqda, yoki qo'shma korxonalar tashkil qilishmoqda.

Ilmiy ishlar mualliflari Thomke Meyer, Schrange Michael va Dogson et al tajribalar asosida o'qishga katta ahamiyat berishdi, boshqa so'zlar bilan aytganda ishlab chiqaruvchilar nafaqat izlanishlari lozim, ular turli xil vaziyatlarni o'rganishlari shart. Bunday fikr Nonaka ishida ham kuzatilgan, uning aytishicha boshqa tashkilotlar tajribasini o'rganish paytida, korxonada 3 sohaga ahamiyat berishi lozim.

Bu sohalar:

- yangiliklar yaratishga yordam beruvchi texnologiyalar
- kommunikatsiyalar rivojlantirishga yordam beruvchi texnologiyalar
- ishlab chiqarishda yordam beruvchi texnologiyalar

20 asrni innovatsiyalar va ishlab chiqarish asri deb atash mumkin, chunki 20 asrda Genri Ford tarixni o'zgartirgan birinchi konveyrini barpo qilgan. Bundan tashqari insoniyat telefonlar, internet va kompyuterlar biznes uchun ahamiyati kattligini tushunishdi. Texnologiyalar rivoji turli xil tashkilotlarni o'zaro bog'lanib mahsulotni yaxshilash haqidagi fikrlar bilan almashishga yordam berdi. Ishlab chiqarish sohasida esa texnologiyalar ishlab chiqarish harajatlarini kamaytirishga yordam berdi.²⁸

Innovatsion faoliyatning maqsadlari, tavsifi va mazmuni innovatsion menejmentning o'ziga xos xususiyatlarini va uning an'anaviy turlaridan ahamiyatli darajadagi farqlarini belgilab beradi. Iyerarxiyaning turli darajalari (kichik innovatsion korxonadan tortib davlat darajasigacha) ga tegishli har qanday innovatsion tizimlarning innovatsion rivojlanishdan ko'zlagan maqsadi uzoq muddatli iqtisodiy o'sish va oliy toifali raqobat ustuvorliklarini ta'minlashdir. Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan holda aynan fanni rivojlantirish va yangi texnologiyalarni joriy etish bo'yicha innovatsion salohiyat oliy toifali raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi.

Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalarini amalga oshirishda o'ziga xos uzviy bog'liqlik va mantiqiy izchillik yuzaga keladi. Chunonchi, menejmentning kommunikatsiyalar, motivatsiyalash, vakolat berish kabi

²⁸ Paul Trott «Innovation Management and New Product Development», 2011- p. 50-59.

protsessual va ijtimoiy-psixologik funksiyalarining ahamiyati keskin oshadi. Innovatsion jarayonlarni tashkil etishda shaxslar o'rtasidagi munosabatlarga, guruhiy dinamika va h.k. ga tayanadigan norasmiy (noformal) turdagi usullar ko'proq qo'llanmoqda.

Nazoratning har xil turlari o'rtasidagi nisbat o'zgarmoqda. Ularning barchasi o'z-o'zini nazorat qilishga, innovatsiyalarni strategik nazorat qilishga, shuningdek, nazoratning moliyaviy-iqtisodiy turlariga yo'naltirilgan. Innovatsion jarayonlarning borishini nazorat qilish bilan bog'liq bo'lgan kommunikatsiyalar alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ularda protsessual xususiyat va uzluksiz axborot almashinish jarayoni kuchayib bormoqda.

Xodimlarni innovatsion boshqarishda menejmentning funksiyalari va uslublariga alohida o'zgarishlar kiritilmoqda. Yangiliklarning ishlab chiqilishi va joriy etilishi, yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi xodimning tegishli malakaga ega bo'lishini taqozo etmoqda. Innovatsion tuzilmalarda ishlovchilarning umumiy ma'lumot darajasining ancha yuksalishi ro'y bermoqda. Xodimlarning shakllanayotgan tipi mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga va qaror qabul qilishga qodir bo'lgan ishlovchilarni talab qilmoqda. Vakolatlar berilishi va shunga bog'liq holda tashkilot iyerarxiyasi oliy darajalarining vakolatlari qisqartirilishi xodimlarning tashabbuskorligi, individual (shaxsiy) erkinligi va bilimdonlik darajasining o'sishi bilan uzviy bog'liq.

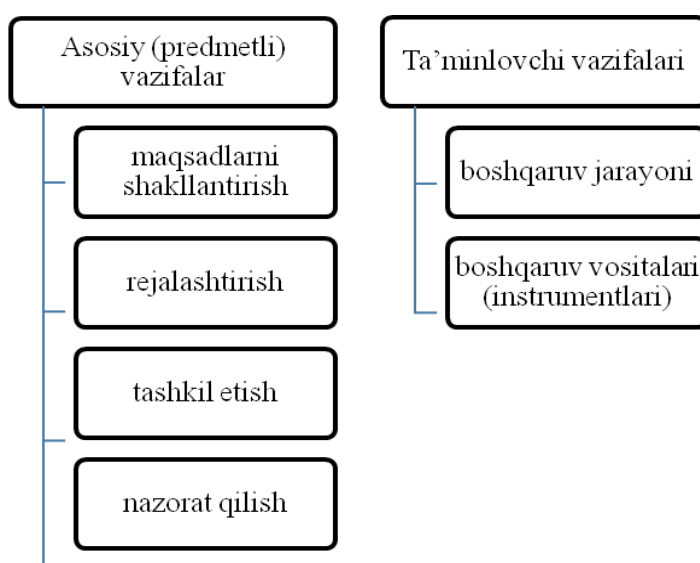
Innovatsion menejmentda xodimning innovatsion jamoaning va umuman butun innovatsion korxonaning xulq-atvori (xatti-harakatlari) o'zgarib bormoqda.

Innovatsion menejmentda boshqaruv uslublarining tarkibi, tuzilishi va mazmunining turlari ham ancha o'zgarmoqda: tahlil va bashoratga, miqdoriy modellashtirish uslublariga, ijtimoiy - psixologik ta'sir o'tkazish turlariga an'anaviy menejmentda nisbatan ko'proq joy ajratilgan, iqtisodiy va evristik yondashuvlarning mazmuni boyitilmoqda, ma'muriy dastaklarni qo'llash imkoniyatlari doirasi torayib bormoqda.

2.2. Innovatsion menejmentning vazifalari

Innovatsion menejmentning mazmuni innovatsion tadbirlarni tayyorlash va o'tkazish chog'ida amalga oshiriladigan boshqaruv funksiyalari va jarayonlarning tarkibi bilan belgilanadi. Menejmentning funksiyalari deganda innovatsiyalarni amalga oshirishda hal qilinadigan umumiy vazifalar tarkibi tushuniladi. So'z tarkibi va mazmuni minimal darajada aniq innovatsion loyihaning o'ziga xos xususiyatlari (uning ko'lamini, tarmoqqa mansubligi, vazifasi va h.k.) ga bog'liq bo'lgan hamda har qanday boshqaruv jarayonining mazmunini tashkil qiladigan boshqaruv vazifalari haqida bormoqda.

Nazariy ishlarda va amaliy faoliyatda innovatsion menejment vazifalarini turlicha tizimlashtirishdan foydalaniladi. Biz innovatsion menejmentning vazifalarini ikki guruhga: asosiy (predmetli) va ta'minlovchi vazifalarga ajratish to'g'ri bo'ladi deb hisoblaymiz.



2.1-rasm. Innovatsiyaning vazifalari²⁹

Menejmentning predmetli vazifalari innovatsiyalarni amalga oshirishning barcha turlari va har qanday shartlari uchun eng umumiy bo'lib hisoblanadi. Menejmentning ushbu vazifalari innovatsion faoliyatni boshqarish jarayonidagi asosiy bosqichlarning mazmunini aks ettiradi, barcha iyerarxik darajalarda

²⁹ Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С.247 .

boshqaruv faoliyatining predmet sohalarini ajratib ko'rsatadi. Muvaffaqiyatli menejment har qanday innovatsion tuzilmada quyidagi asosiy (predmetli) vazifalarning amalga oshirilishini ko'zda tutadi: maqsadlarni shakllantirish, rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish.

2.1-jadval

Innovatsion menedjmentning predmetli vazifa turlari³⁰

Innovatsion menedjmentning vazivalari	Strategik	Funksional
Prognoz	Strategik o'sish va rivojlanish	Yangi mahsulot chiqarish
Rejalashtirish	Yangi sohalarini egallash	Mahsulotni raqobatdoshligini va sifatini oshirish
Tashqi muhitni tahlil qilish	Siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil qilish	Raqobatlarini tahlil qilish
Ichki muhitni tahlil qilish	Tashkilotni raqobatbardoshligini tahlil qilish	Mahsulotni ishlab chiqaruviga ta'sir qiluvchi omillarni tahlil qilish
Qaror turlari	Tashkilotni rivojlantirish bo'yicha strategik qarorlar	Yangilik ishlab chiqarish bo'yicha operativ qarorlar
Motivatsiya	Tashkilotni rivojlantirish	Mahsulotni va ishlab chiqarishni sifatini oshirish
Nazorat	Tashkilotni vazifasini bajarish	Ishlab chiqarishni nazorat qilish

Innovatsion menejmentning ta'minlovchi vazifalari korxonada predmetli vazifalarni samarali amalga oshirishga ko'maklashuvchi boshqaruv jarayoni va vositalari (instrumentlari) ni o'z ichiga oladi. Ularga menejmentning ijtimoiy-ruhiy va texnologik yoki protsessual vazifalarini kiritish mumkin. Menejmentning ijtimoiy-ruhiy vazifalari asosan jamoadagi ishlab chiqarish munosabatlarining xususiyatlari bilan bog'liq. Ularning tarkibida ikki xil turdagi vazifalar mavjud: vakolatlar berish va motivatsiyalash.

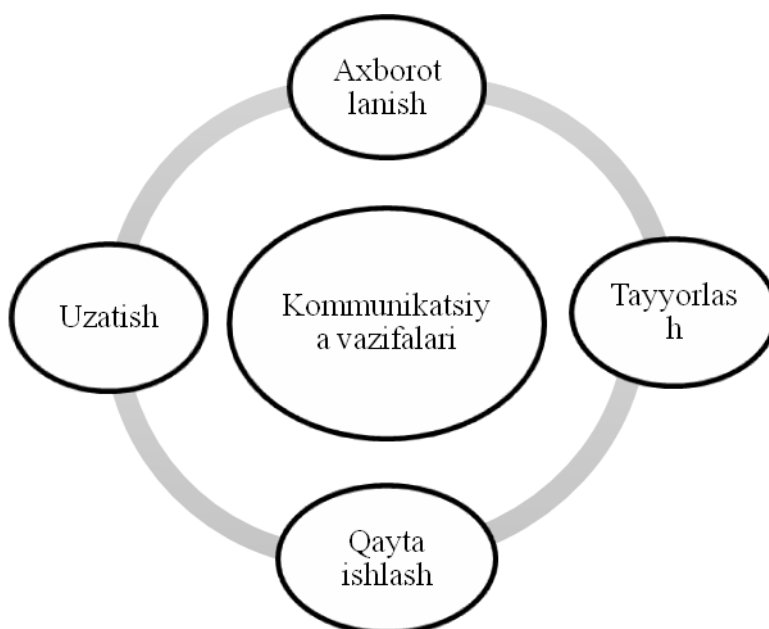
³⁰ Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — М. : Издательство Юрайт, 2014. - С.247.

Vakolatlar berish innovatsion jarayonlarni boshqarish bo'yicha ishlarni va ularni amalga oshirish uchun mas'uliyatni boshqaruv apparati xodimlari o'rtasida oqilona taqsimlashga qaratilgan boshqaruv qarorlari majmuini o'z ichiga oladi.

Motivatsiyalash samarali hamda unumli individual va jamoaviy mehnat qilishda tashkilot xodimlari uchun axloqiy va moddiy rag'batlar tizimini yaratishni ko'zda tutadi. Shuningdek, u tashkilot xodimlarining kasbiy saviyasi va karyerasining o'sish imkoniyatlarini yuksalishini rejalashtirish, tashkil etish va ta'minlashni ham nazarda tutadi.

Boshqaruv apparatiga nisbatan menejmentning ijtimoiy-psixologik vazifalarini qo'llashda innovatsiyalarni boshqarish vositalari va usullarining o'ziga xos tizimi shakllantiriladi.

Menejmentning protsessual vazifalaridan iyerarxiyaning har qanday darajasidagi menejer mehnatining mazmunini tashkil qiluvchi ikki faoliyat turi: qarorlar va kommunikatsiyalar ajratib ko'rsatiladi. O'z mohiyatiga ko'ra menejmentning protsessual vazifalari uning predmetli va ijtimoiy-ruhiy vazifalarini amalga oshirishning asosiy vositalari hisoblanadi.



2.2-rasm. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalarning vazifalari³¹

³¹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Innovatsiyalarni boshqarishda rahbarning ongli ravishdagi xohish- irodasi boshqaruv qarorlarida o'z ifodasini topadi. Mazkur qarorlar innovatsion g'oyalarni amalga oshirishning asosiy shakli sifatida chiqadi. Ular innovatsion korxonaning vujudga kelish vaqtidan tortib to tugatilishiga qadar bo'lgan yashash davrining barcha bosqichlarini qamrab oladi.

Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari oqibatlarining mas'uliyati va ahamiyati menejerdan ushbu qarorlarni tayyorlash va ro'yobga chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xatti-harakatlarni qat'iy izchillikda amalga oshirilishi va dalillar bilan asoslangan bo'lishini talab qiladi. Bunday qoidalar, qoidalar majmui hamda ularga rioya qilish menejmentda qarorlar protsessual vazifalarining mazmunini tashkil qiladi.

Innovatsion menejmentda kommunikatsiya vazifalari innovatsiyalarni muvaffaqiyatli ilgari surish uchun axborotlarni olish, tayyorlash, qayta ishlash va uzatishdan iborat.

Innovatsiyalar hamisha yangi axborotlar bilan bog'liq bo'lgani tufayli boshqaruvning kommunikatsion vazifasi ayniqsa katta ahamiyatga ega bo'lib, innovatsion menejmentning o'ziga xos elementi hisoblanadi. Innovatsion sohada menejning butun joriy faoliyati kommunikatsion vazifalarni amalga oshirish, ya'ni boshqaruvga tegishli axborotlarni to'plash va qayta ishlash, ularni tashkilotning yuqorida turgan va bo'ysunuvchi xodimlariga uzatish, aloqalar o'rnatish va topshiriqlarni ijrochilarga taqsimlash, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish va h.k. bilan bog'liqdir. Menejmentning ushbu vazifasi alohida uslub va vositalarning qo'llanilishi bilan bog'liq bo'lib, IKda maxsus axborot tuzilmalarining yaratilishini talab qiladi.

Boshqaruvning predmetli, ijtimoiy-ruhiy va protsessual jihatlari o'zaro bir-birini to'ldirgan holda IM asosiy vazifalarining yaxlit tizimini yaratadiki, u innovatsion jarayonlarga boshqaruv orqali ta'sir ko'rsatishning usul va yo'llarini differentsiatsiyalash imkonini beradi.

2.3. Innovatsion menejmentni tashkil qilish

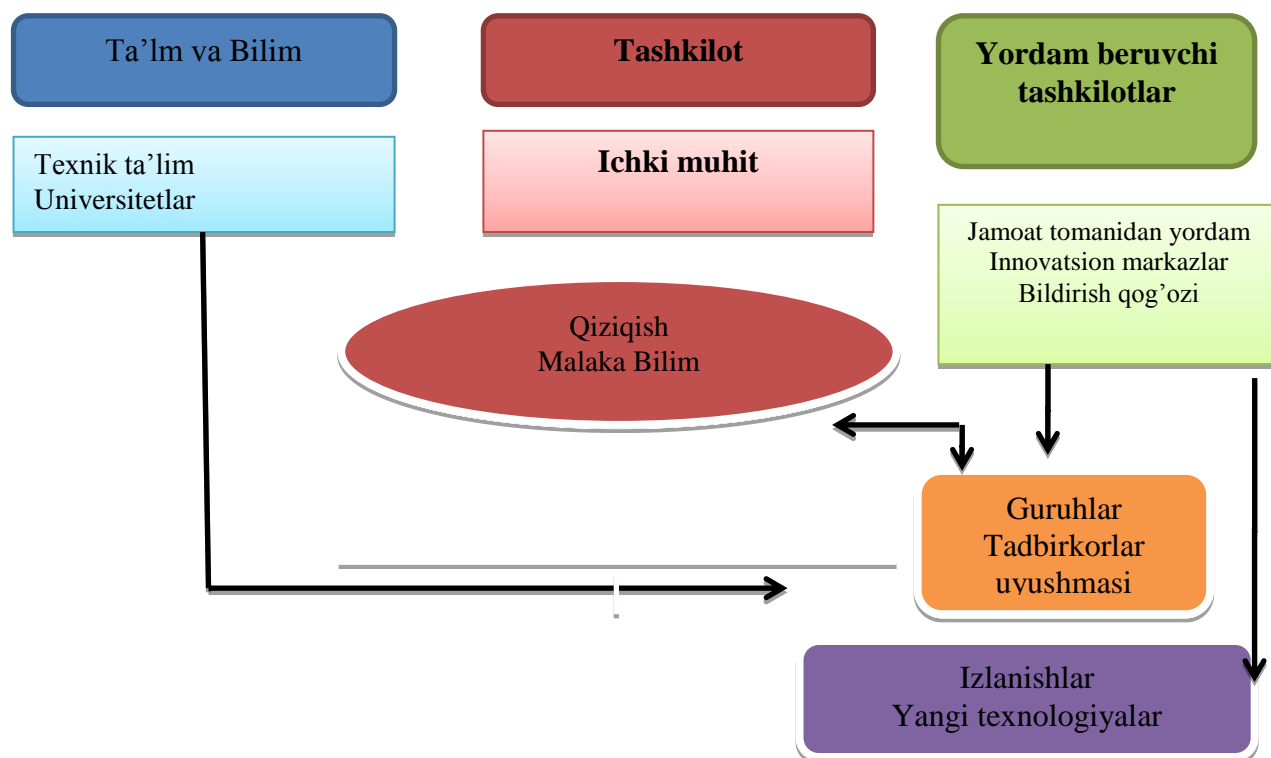
Tashkil qilish vazifasining mohiyati IKni rivojlantirishning qabul qilingan strategiyasini ro'yobga chiqarish maqsadida rejaviy topshiriqlarning bajarilishini ta'minlashdan iborat. Buning uchun zarur resurs va ijrochilarning tarkibini aniqlash, topshiriqlarni taqsimlash, ijrochilarning ishini vaqt bo'yicha muvofiqlashtirish, ishtirokchilarning kooperatsiyalashuvini yo'lga qo'yish, nazorat hamda o'zaro axborotni ta'minlash lozim. Sanab o'tilgan vazifalarni hal qilinishi IKning tashkiliy tuzilmasini yaratish, uning elementlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning xususiyatlarini belgilash hamda ular amal qilishining qoidalari va shart-sharoitlarini tartibga solish orqali amalga oshiriladi.

Innovatsiyalarni tashkil qilish innovatsion menejmentning muhim vazifalaridan biri bo'lib, uning amalga oshirilishi barcha darajalardagi rahbarlar faoliyatining eng ahamiyatli qismi hisoblanadi. Innovatsion menejmentda tashkil qilish qabul qilingan rejaviy qarorlarning eng samarali holda bajarilishini ta'minlash maqsadida innovatsion jarayondagi barcha elementlarning makon va zamonda oqilona uyg'unlashuvini ta'minlaydi. Innovatsiyalarni tashkil qilish rejaviy topshiriqlarni bajarish vositasi sifatida chiqadi va ularning qanday sharoitlarda amalga oshirilishini belgilab beradi. Bu holat juda muhim hisoblanadi, chunki u tashkil qilishning egiluvchan bo'lishini va ishlarning mazmuniga bog'liq holda dinamik ravishda o'zgarib turishini talab qiladi. Innovatsion menejmentning zamonaviy nazariya va amaliyotida innovatsiyalarni tashkil qilishning xilma-xil shakllari va turlari mavjud.

Innovatsion faoliyatni tashkil qilishda qoidaga ko'ra avval firmaning ilmiy ishlab chiqarish jihatidan tuzilishi shakllantiriladi, so'ng esa uning hosilasi sifatida innovatsiyalarni boshqarish tuzilmasi tuziladi. IKlarning tashkiliy tuzilmalari turli-tumanligi bilan farqlanadi. IKning aniq tashkiliy shaklini tanlash innovatsion faoliyatning ko'lami, firma innovatsion yo'nalishining kengligi, chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlarning o'ziga xosligi, kooperatsiya darajasi

va amalga oshiriladigan ishlar innovatsion siklining to'liqliligi kabi obyektiv omillarga bog'liq.

Innovatsiyalarning tashkiliy tuzilmasi innovatsion menejmentning g'oyatda dinamik, ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarishlariga tez moslashuvchi elementi hisoblanadi. Ko'p hollarda bir IK doirasida innovatsiyalarni boshqarishning bir nechta turdagi tashkiliy tuzilmalaridan foydalaniladi, texnika va texnologiyalarning jadal rivojlanadigan yo'nalishlari uchun dasturiy majmualar yaratiladi, an'anaviy mahsulot turlari uchun esa barqaror shtabli tuzilmadan foydalaniladi. Innovatsion jarayonlarni tashkil qilishning turli shakllari tashkiliy qarorlarni tayyorlash uchun real vositalar majmuini tashkil qiladi. Ular rasmiy yoki norasmiy xususiyatga ega bo'lishi mumkin.



2.3-rasm. **IKning muhiti**³²

Innovatsiyalarni rasmiy tashkil qilish qoidaga ko'ra rasmiylashtirilgan, uslubiy jihatdan asoslab berilgan hisob-kitoblar negizida amalga oshiriladi va innovatsion jarayonlarning har bir ishtirokchisini huquq va mas'uliyatlarini

³² Mualliflar tomonidan tuzildi.

reglamentlovchi me'yoriy xujjatlar, shartnoma va qoidalar bilan mustahkamlanadi. Innovatsion menejmentning ahamiyatli xususiyatlaridan biri shuki, unda norasmiy holda tashkil qilish muhim o'rin tutadi. Norasmiy tashkil qilishga innovatsion loyihalarni bajarish jarayonida innovatsiyalarning noaniqlik xususiyatiga ega bo'lgani tufayli innovatsion loyihalarni bajarish jarayonida kishilar va tuzilmalar o'rtasidagi vujudga keladigan munosabatlar kiritiladi.

Innovatsiyalarni tashkil qilishga innovatsion korxonaga tashqi muhit, ya'ni universitetlar, ilmiy tashkilotlar, iqtisodiyot maktablari va boshqa shunga o'xshash tashkilotlar o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Lekin innovatsion jarayonga ta'sir etuvchi boshqa omillar ham mavjud: davlat tomonidan o'tkazilayotgan innovatsion siyosat, qonunlar, infratuzilmalar, moliyaviy muassasalar, raqobatdoshlik saviyasi... Bularning hammasi innovatsion jarayonni tashkil qilishda muhim o'rin tutadi.³³

Innovatsion sohadagi muhim ilmiy va amaliy natijalarga olimlar va mutaxassislar o'rtasidagi norasmiy muloqot va hamkorlik qilish, ilmiy maktab va harakatlarni rivojlantirish, forumlar, simpozium va ilmiy anjumanlarni o'tkazish jarayonida erishish mumkin. Innovatsiyalarni norasmiy tarzda tashkil etishning yangi imkoniyatlari zamonaviy axborot texnologiyalari va global xalqaro axborot tizimlarining rivojlanishi bilan bog'liq.

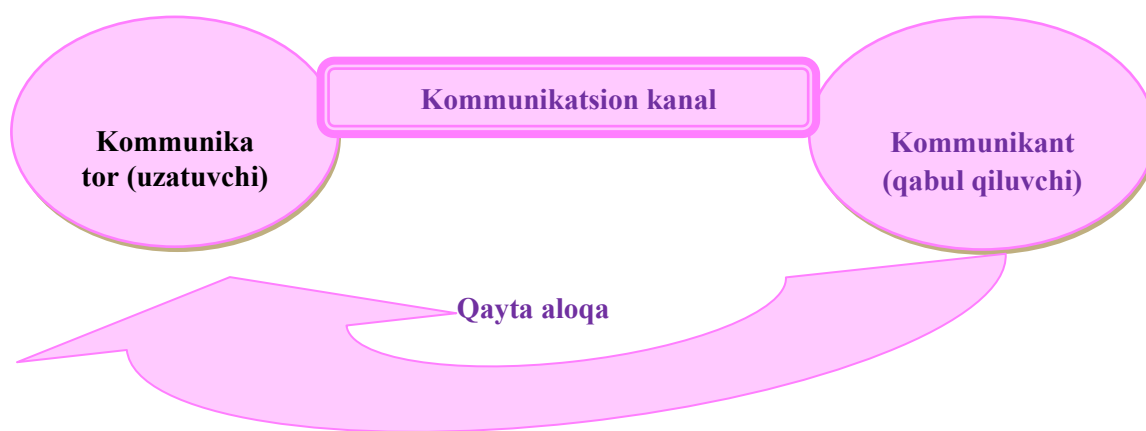
2.4. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni

Menejmentning protsessual vazifalaridan iyerarxiyaning har qanday darajasidagi menejer mehnatining mazmunini tashkil qiluvchi ikki faoliyat turi: qarorlar va kommunikatsiyalar ajratib ko'rsatiladi. O'z mohiyatiga ko'ra menejmentning protsessual vazifalari uning predmetli va ijtimoiy-ruhiy vazifalarini amalga oshirishning asosiy vositalari hisoblanadi.

Innovatsiyalarni boshqarishda rahbarning ongli ravishdagi xohish irodasi boshqaruv qarorlarida o'z ifodasini topadi. Mazkur qarorlar innovatsion g'oyalarni

³³Dr. Borut Likar, «Innovation Management», Korona plusd - Institute for Innovation and Technology, 2013–p.79

amalga oshirishning asosiy shakli sifatida chiqadi. Ular IKning vujudga kelish vaqtidan tortib to tugatilishiga qadar bo'lgan yashash davrining barcha bosqichlarini qamrab oladi. Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari oqibatlarining mas'uliyati va ahamiyati menejerlardan ushbu qarorlarni tayyorlash va ro'yobga chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xatti-harakatlarni qat'iy izchillikda amalga oshirilishi va dalillar bilan asoslangan bo'lishini talab qiladi. Bunday qoidalar, qoidalar majmui hamda ularga rioya qilish menejmentda qarorlar protsessual vazifalarining mazmunini tashkil qiladi.



2.4-rasm. **Innovatsion menejmentda kommunikatsiya jarayoni**³⁴

Rasmda kommunikatsion jarayon va uning elementlari: kommunikator va kommunikant hamda ular o'rtasida kommunikatsion kanal mavjud bo'lishi tasvirlangan. Innovatsion menejmentda kommunikatsiya vazifasi innovatsiyalarni muvaffaqiyatli ilgari surish axborotlarni olish, tayyorlash, qayta ishlash va uzatishdan iborat.

Innovatsiyalar hamisha yangi axborotlar bilan bog'liq bo'lgani tufayli boshqaruvning kommunikatsion vazifasi ayniqsa katta ahamiyatga ega bo'lib, innovatsion menejmentning o'ziga xos elementi hisoblanadi. Innovatsion sohada menejning butun joriy faoliyati kommunikatsion vazifalarni amalga oshirish, ya'ni boshqaruvga tegishli axborotlarni to'plash va qayta ishlash, ularni tashkilotning yuqorida turgan va bo'ysunuvchi xodimlariga uzatish, aloqalar

³⁴ Mualliflar tomonidan tuzildi.

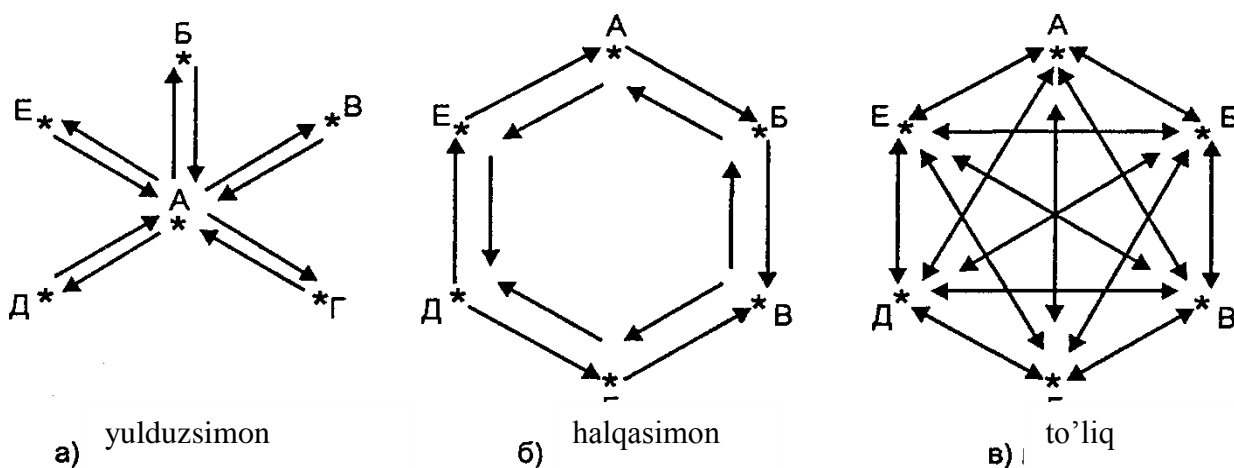
o'rnatish hamda topshiriqlarni ijrochilarga taqsimlash, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish va h.k. bilan bog'liqdir. Menejmentning ushbu vazifasi alohida uslub va vositalarning qo'llanilishi bilan bog'liq bo'lib, IK da maxsus axborot tuzilmalarining yaratilishini talab qiladi.

Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar innovatsiyalarning ishtirokchilari o'rtasidagi uzluksiz axborot almashinuv jarayonini ifodalaydi. Kommunikatsion jarayonning ish amallari qoida bo'yicha uchta izchil bosqichni, ya'ni axborotni tayyorlash, kommunikatsiya kanalini tanlash, axborotni uzatish va reaksiyani (shu axborotga bo'lgan munosabatni) nazorat qilishni o'z ichiga oladi. Axborotni tayyorlash kommunikatsiya g'oyasini jamlash, uning maqsadlari, mumkin bo'lgan oqibatlarini baholash, kommunikatsiyachilarning tarkibini aniqlash va kommunikatsiyalar amalga oshiriladigan vaqtni tanlashdan iborat.

Kommunikatsion kanalni tanlash axborotni uzatish amallarini puxta tayyorlash, ya'ni axborot almashinuv usullari va shakllarini aniqlash, texnikaviy vositalarni tanlash, axborotni kodlashtirish, uni ko'paytirishni anglatadi. Shuni unutmazlik lozimki, innovatsion menejmentda kommunikatsiya kanali –bu shunchaki texnikaviy vosita emas. U o'zida kattagina ruhiy yuklamani tashuvchi elementdir. Kommunikatsiyaning maqsadlaridan kelib chiqqan holda turli kommunikatsion kanallar: buyruq va farmoyishlar, yig'ilish va konferentsiyalar, byulletenlar va axborot xabarlar, suhbatlar va ma'muriy komissiyalar, hisobotlar va bayonnomalar hamda boshqaruvga tegishli axborotlar bilan samarali almashinuvning ko'pgina boshqa usullaridan foydalanish mumkin. Axborotni uzatish belgilangan muddatda axborot almashinuvi bo'yicha puxta o'ylangan va tayyorlangan tadbirlarning amalga oshirilishini anglatadi. Ushbu bosqich yaxlit kommunikatsion jarayonning bir qismini tashkil qiladi. Kommunikatsion jarayonning yakunlovchi bosqichi kommunikantlarning olingan axborotga munosabatini kutilayotgan va amaldagi natijalarni taqqoslash yo'li bilan baholash hisoblanadi. Natijalarni baholashda turli omillarning mumkin bo'lgan salbiy ta'siri: axborot shovqinlarining mavjudligi, noto'g'ri ma'no beruvchi xabarlar,

almashinuv chog'ida verbal va noverbal halaqit berishlar, mos kelmaydigan axborot texnologiyasidan foydalanish va shunga o'xshashlarni hisobga olish lozim.

Har qanday jarayondagi kabi kommunikatsiyalarning samaradorligi ham ularning tashkil qilinish darajasiga bog'liq. IKda kommunikatsion jarayonni tashkil etishning bosh maqsadi menejmentga eng kam xarajat qilgan holda uzatilayotgan axborotning to'liq o'zlashtirilishini ta'minlashdan iborat. IK da kommunikatsion jarayonlarni loyihalashtirish ishlarning asosiy uchta fazasini ko'zda tutadi. Bular kommunikatsion muammoni shakllantirish, uni hal qilish variantlarini izlab topish va kommunikatsion qaror qabul qilishdir.



2.5-rasm. Menejmentda kommunikatsiya tarmoqlari tuzilishi³⁵

Rasmda korxonalar menejmentining kommunikatsion tarmog'ining tuzilishi aks ettirilgan bo'lib, yulduzsimon tizimda barcha aloqalar faqat markaz orqali amalga oshiriladi, halqasimon tizimda aloqalar zanjir sifat aloqalar olib borishadi, bunda markaz ishtirok etmaydi. To'liq tizimli kommunikatsiyalarda aloqalar tom ma'noda erkin, lekin rahbariyat ishtiroki bilan olib boriladi. IKda kommunikatsion muammoni shakllantirish uning tashkiliy tuzilmasi loyihalashtirilgandan so'ng yoki unda har qanday o'zgarishlar yuz bergan sharoitda yangi innovatsion dasturlarga muvofiq amalga oshiriladi. Axborot yo'qotishlarini tahlil qilish va

³⁵Правовые основы инновационной деятельности: Учебное пособие./ Бизнес и инновации: [перевод с английского] / Питер Ф. Друкер. - Москва: Вильямс, 2009. - 411 с.

axborotga bo'lgan ehtiyojni hisoblab chiqish barcha iyerarxik darajalarda va IKning hamma tarkibiy bo'linmalari bo'yicha bajariladi. Korxonada rasmiy kommunikatsion tarmoqlarni tashkil etish variantlari axborot oqimlarining tarkibi borasidagi muqobil qarorlar, foydalanilayotgan kommunikatsion kanallarning turi belgilangan amallar asosida shakllantiriladi. Muqobil qarorlar menejrlarning har bir guruhi uchun kommunikatsiyalarning namunaviy reglamentli amallari sifatida loyihalashtiriladi. Muayyan rahbar uchun kommunikatsion amallar reglamentini o'z ichiga oluvchi kommunikatsion qaror uni ro'yobga chiqarishga ketadigan xarajatlarni minimallashtirishni hisobga olgan holda qabul qilinishi kerak.

2.5. Innovatsion menejmentda nazorat

Nazorat - innovatsion menejmentning korxonada ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholanishini hisobga olish bilan bog'liq muhim vazifasidir. U teskari aloqaga ega tizimdan iborat bo'ladi, uning maqsadi tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlashdan iborat. Nazorat - bu standartlar va solishtirish bazasini belgilash, tizimga kirishlarni tadqiqot qilish, natijalarni me'yoriy baza bilan solishtirishni tashkil qilish, chetga chiqishlar va ularni yo'l qo'yiladigan darajasini belgilash, hamda natijalarni yakuniy o'lchash bo'yicha turli tuman tadbirlar tizimidir. Nazorat teskari aloqaga ega jarayon bo'ladi, ya'ni tizimga kirishdagi natijalarning miqdoriy o'lchanishi chiqishdagi parametrlar va tashqi va ichki muhit ta'siri omillarini baholanishi bilan bog'lanadi. Masalan, yangiliklarni amalga oshirishdan rejalashtirilgan nisbatan pastroq foyda olinishi quyidagilar bilan izohlanadi:

-natijasi sotishlar hajmi bo'lgan bozorni yetarlicha tadqiqot qilinmaganligi va noto'g'ri marketing tadbirlari;

-yomonroq xomashyoni kelib tushishi, ishlab tushish tartiblariga rioya qilishdagi xatolar, texnik nazorat bo'lishi ishidagi buzilishlar oqibatida yangiliklar iste'mol xususiyatlarini pasayishi;

-ishlab chiqarish xarajatlarini me'yoridan oshib ketishi, bu yangilik tannarxini oshib ketishiga olib keladi va h.k.

Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni takomillashtirish quyidagi bir qator shartlarni ilgari suradi:

- nazoratning tashkiliy tuzilmalarini mavjudligi.
- ijroiya idoralari va xizmatlarini shakllantirish.
- xodimlarni maxsus tayyorlash;
- tahlilning usullar va nazorat shakllarini ishlab chiqish;
- me'yoriy, metodologik va axborot bazasini kengaytirish.

Nazoratning maqsadi	Nazoratning predmeti	Nazoratning obyektlari	Nazoratning usullari	Nazoratning ko'lami
<ul style="list-style-type: none"> • strategik • operativ 	<ul style="list-style-type: none"> • moliyaviy • ma'muriy 	<ul style="list-style-type: none"> • vazifaviy bo'linmalar • texnologik jarayonlar • mahsulot • ITTKI 	<ul style="list-style-type: none"> • sezgi organlari orqali • parametrik • Statistik • avtomatlashtirilgan • tizimli 	<ul style="list-style-type: none"> • yoppasiga • operatsiyalar • bosqichlar bo'yicha tanlov

2.6 - rasm. Innovatsion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari³⁶

Innovatsion faoliyatdan qo'llaniladigan nazorat turlari nazoratning maqsadlari, ko'lamlari, shakllari, predmetlari, obyektlari, usullari bo'yicha bo'linadilar. Innovatsion faoliyatdagi nazorat turlari yuqoridagi rasmda berilgan.

2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi

Qarorlar qabul qilinishi innovatsion menejmentda yakuniy tadbir bo'ladi. Menejmentning ko'pgina vazifalarini muhim ahamiyat egallashiga qaramasdan, qarorlar ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar. Qarorlar qabul qilish tadbirlari menejmentdan axborotlarni to'liqligi, menejning ko'proq omilkorligini talab qiladi xatarni va javobgarlikni qabul qilinishi bilan ta'riflanadi.³⁷

Ilmiy va amaliy innovatsion faoliyat ko'proq darajada ijodiy jarayon bo'ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistensial menejment kategoriyalari bilan

³⁶ Mualliflar tomonidan tuzildi.

³⁷ Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. "Иновацион менежмент": Учебник. – М.: Высшее образование, 2007. – С 125.

bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovatsion menejerda qarorlarning katta qismi chuqur ongsiz qilingan jarayonlarga asoslangan, ular chetdan stixiyali va mantiqsiz ko'rinadilar. Ammo tadqiqotchilarning borgan sari ko'prog'i "aqliy hujum", "beixtiyor mulohazalarning yig'indisi", "mantiqsiz fikrlar va kutilmagan fikrlar to'plami" va boshqalar kabi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish usullariga e'tibor qaratadilar. Vazifaviy fikrlash va qarorlar qabul qilishni kreativ va ekzistensial menejment haqiqat, ehtiyojlar, boyliklar tabiatga nisbatan chuqur dunyo qarashlar, estetik va ma'naviy – axloqiy tasavvurlar bilan bog'laydi. Ushbu nuqtai nazardan qarorlar qabul qilinishi obyektning individualligi (bir narsani ikkinchisidan ajratuvchi xususiyatlarga egaligi), uni noyobligi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir.

2.2 – jadval

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi.³⁸

Innovatsion korxonadagi menejmentning darajalari	Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlari			
	Strategik	Operativ	Farmoyishlar	Ijroiya faoliyati
Yuqori: Innovatsion korxonaning rahbari, uning ITTKI, ishlab chiqarish, sotishlari va h.k. bo'yicha o'rinbosarlari	+	+	+	+
O'rta: Innovatsion korxonada bo'linmalari va ma'muriy idoralari rahbarlari	-	+	+	+
Pastki: Ijodiy guruhlar, quyi laboratoriyalar, ishlab chiqarish uchastkalari rahbarlari	-	-	+	+

Jadvalda qarorlar xarakteri va turlariga (strategik, operativ, farmoyishlar, ijroiya) ko'ra innovatsion korxonadagi menejment darajalarining yuqori, o'rta va quyi menejmentlari tomonidan qabul qilinishi bo'yicha taqsimlanishi aks ettirilgan.

³⁸Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012. – b.67

Yangiliklarni ishlab chiqishning keyingi tadbirlari, g'oyalarni vujudga kelishi ratsional xarakterga egaligiga qaramasdan, yangiliklarni individuallik va yaxlitlikning sintezi sifatida tushungan holda, aql yetmaydigan farosatni talab qiladi. Kreativ menejer yangiliklarni bundan keyingi ishlab chiqilishi haqidagi qarorni qabul qilishda e'tiborni keyingi amaliy tadqiqotlardagi sabab – oqibat aloqalari va ratsional – mantiqiy xarakterga jamlashi kerak. Innovatsion menejer uchun ilmiy faoliyat jarayonida takrorlanmaydigan va yagona yangilikning tahlilidan standartli qarorlar qabul qilishning takrorlanadigan tadbirlarni o'rganish va amal qilishga mantiqiy o'tish muammosi vujudga keladi. Bu innovatsion menejmentda qabul qilinadigan qarorlarning farosatli noyobdan to qat'iy ratsionalikkacha bo'lgan keng turli tumanliklari bilan izohlanadi.

Asosiy qarorlar menejerning innovatsion menejmentning vazifalari ichidagi huquqlari, vakolatlari doirasida qabul qilinadi. Masalan, Innovatsion loyihani rejalashtirish vazifasi o'z ichiga yangilikning taklif qilinayotgan loyahasini tahlil qilish va baholash, loyihani mavzuli rejaga kiritish, loyihani amalga oshirish bo'yicha ishning jadvali va tarkibini va tarkibini, loyiha bo'yicha xarajatlar, loyihaning jamoasi va pudratchilar, yetkazib beruvchilarning tarkibini tasdiqlash va h.k, loyihani ta'minlash uchun moliyaviy oqimlarni, sarmoyadorni qidirib topish, loyihani amalga oshirish rejasini qabul qilishni oladi.

2.7. Innovatsiyalarni rivojlantirishiga ta'sir etuvchi omillar

Bozor iqtisodiyoti rivojlanayotgan bir vaqtda tashkilot uchun innovatsiyalar yaratish va ularni rivojlantirish katta ahamiyatga egadir. Lekin innovatsiyalar bir yo'nalishda rivojlanishmaydi, ularga turli xil tashqi va ichki omillar o'z ta'sirini o'tkazadi. Ko'pgina olimlar, jumladan I. Adams va S.Axmed tashkilotdagi innovatsiyalar rivojlanishiga qanday omillar ta'sir etishini o'rganishgan. Bu omillar quyidagilar:

- tashkilot o'sishiga ta'sir. Har bir tashkilot o'zining uzoq va qisqa muddatga mo'ljallangan rejalar tuzadi. Biznesda aytishlaricha qisqa muddatli reja tuzgan va

qisqa muddatli daromad olish niyatida bo'gan tashkilot uzoq muddatli investitsiyalarga qiziqmaydi, masalan innovatsiyalarga qilingan investitsiyalar.

Innovatsiyalarga investitsiyalar 1yildan ko'p vaqt oladi va katta miqdordagi mablag'ni talab qiladi. Shuning uchun ham uzoq muddatli reja tuzuvchi tashkilotlar innovatsion mahsulot ishlab chiqarishga qiziqishadi.

-innovatsiyalar sohasidagi tajriba. Agar tashkilot oldin ham yangiliklar bilan shug'ullangan bo'lsa, ishchilar innovatsiya sohasida tajribaga ega hisoblanadi. Tajriba deb innovatsion menejment sohasida yeg'ilgan tajriba va mahoratlar, izlanish tajribasi, biznes – reja tuzish tajribasi tushuniladi.

-tashqi tahlikalarga ahamiyat bermoq. Biz globalizatsiya vaqtida yashayapmiz, ya'ni davlatlar o'rtasidagi chegaralar yuvilib ketmoqda, chet el tashkilotlari bilan aloqalar o'rnatilmoqda, dunyo bozoriga chiqish imkoniyati paydo bo'lmoqda. Shunga qaramay biznes turli xil tashqi tahlikalarga duch kelmoqda masalan, siyosiy, iqtisodiy, ekologik, ijtimoiy, texnologik va huquqiy. Nafaqat yangi mahsulot bilan shug'ullanib balki tashqi tahlikalarni inobatga oluvchi tashkilot xatarlarni kamaytira oladi.

-texnologiyalar saviyasi yangi mahsulot ishlab chiqarishdagi hissasi. Anchadan beri texnologiyalar va ularning saviyasi innovatsiyalar sohasida asosiy omil hisoblanadi. Masalan, agar tashkilot yangi innovatsion fikrga, ishchilarga ega bo'lsa ammo texnologiyalar saviyasi pas bo'lsa, bunday tashkilot o'z fikrini hatto ishlab chiqarishga olib chiqolmaydi. Bundan hulosa kelib chiqadiki internet va texnologiyalar davrida tashkilot ko'proq yangi va zamonaviy jihozlar sotib olishi lozim.

-turli xil bo'limlar o'rtasidagi hamkorlik. Innovatsion mahsulot ishlab chiqarishni ko'pincha izlanish va ishlab chiqarish bo'limlari bilan bog'lashadi, lekin tashkilot yangi mahsulot ishlab chiqariyotgan guruhni turli xil tarzda tuzishi mumkin. Masalan ba'zi tashkilotlar har xil bo'lim ishchilaridan iborat, ya'ni marketolog, moliyachi va boshqa bo'lim ishchilaridan, guruhlar tuzadi. Ikkinchi usul bu yangi mahsulotni yaratishni bitta hodimga topshirish, u hodim esa o'zi birga ishlash uchun guruh yeg'adi. Asosiysi qanday usuldan foydalanib bo'lsa ham

har bir hodimni imkoniyatlarini inobatga olib tuzulgan guruhlar muvaffaqiyatli hisoblanishadi.

- qabul qilish. Texnologiya albatta asosiy omil, lekin tashkilotda yangi mahsulotlarini tekshiradigan menedjer bo'lishi lozim. Bunday menedjer tashkilotni turli xil yangiliklar bilan ta'minlab boradi, bu esa raqobatbardoshlik oshishiga yordam beradi.

- yangiliklar yaratish uchun imkoniyatlar

Innovatsiya yaratish uchun yangi va noyob fikr kerak, bunday fikrlarni yaratish bilan esa menedjer shug'ullanadi. Bunday menedjer va uning bo'limi "Qanday qilib insonlar ehtiyojlarini qondirish? Qanday qilib mijozlarni hayron qoldirish mumkin?" degan savolga javob izlashadi. Bu savolga javob sifatida yangi mahsulot ishlab chiqarish va undan tushadigan katta daromad bo'lishi mumkin.

- innovatsiyalar strategiyasi. Innovatsiya yaratish uzoq vaqtni oladi, ya'ni bir yildan bir necha yilgacha. Menejment sohasida uzoq vaqtga tuzilgan reja strategic deb ataladi, bunday maqsadlar bilan yuqori malakali menedjerlar shug'ullanishadi. Strategic rejalashtirishga ahamiyat beruvchi tashkilotlar xatardan xoli bo'lishadi va daromadini oashira olishadi.³⁹

Innovatsiyalar rivojlanishi tashkilotlarga katta mablag' olib keladi. Shuning uchun ham innovatsiyalar rivojlanoshiga ta'sir etuvchi omillarni e'tiborsiz qoldirish kerak emas.

Nazorat savollari

1. Innovatsion rivojlanishning o'ziga xos alomatlarini aytib bering.
2. Innovatsion menejmentning norasmiy holda tashkil qilish qanday bo'ladi?
3. Nima uchun innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar, undovchi sabablar, muvofiqlashtirish va h.k. kabi vazifalarning ahamiyati oshadi?
4. Xodimlarni innovatsion boshqarish zaruriyatini madankelibchiqqan?
5. Rejalashtirish jarayonining bosqichlarini aytib bering.
6. Innovatsion menejmentdagikommunikatsiyalar turlarini aytib bering.

³⁹ Paul Trott «Innovation Management and New Product Development», 2011, c.95-98

7. Muvofiqlashtirishning innovatsion menejmentning markaziy vazifasi sifatidagi turlari va rolini ta'riflab bering.

8. Innovatsiya rivojiga qanday omillar ta'sir qiladi?

9. Nima uchun tashkilotdagi ishchi bo'limlar o'rtasida hamkorlik o'rnatish lozim?

10. Qanday omillar tashkilot o'sishiga ta'sir qiladi?

Jadval B/B/B

№	Mavzu savollari	Bilaman (+)	Bilib olmohchiman (?)	Bilib oldim
1				
2				
3				
4				

Blits -savollar

	Guruh javobi	To'g'ri javob
Innovatsion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari.		
Innovatsion menejmentning vazifalari.		
Innovatsion menejmentning kommunikatsiyalar jarayoni.		
Innovatsion menejmentda nazorat		
Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinish		

Keys Stadiyni yeching

“Honda” tashkilotining “Yashil texnologiyasi”

“Honda”- xalqaro og'ir sanoat sohasida ishlovchi tashkilot, motosikillar ishlar chiqarish bo'yicha Yaponiyada birinchilardan, dunyoning mashhur avtomobil ishlab chiqaruvchilar o'ntaligiga kiradi.

“Honda” tashkiloti ekologik muammolar bilan 1960 – yildan beri shug'ullanib keladi. 1966 yilda avtomobillar ishlab chiqarish bilan bir paytda, tashkilotda havo Ifloslanishini o'rganish bo'limi tashkil qilindi, «Honda» zavodlarida esa suvni ikki marta tozalash texnologiyasi yo'lga qo'yildi.

2006 yilda “Honda” avtomobil ishlab chiqaruvchilar orasidagi birinchi bo'lib 206 - 2013 yillarda CO2 gazini kamaytirishga mo'ljallangan programmasini e'lon qildi.

“Honda” tashkiloti ta’kidlashicha: «Jamiyatning bir qismi bo’lganimiz tufayli tabiatni asrashni asosiy vazifalarimizdan hisoblaymiz, bizning tashkilotimiz odamlar sog’lig’ini saqlash va tabiatni asrash uchun qo’limizdan kelgan ishlarni qilamiz. Faqat shundagina tashkilotimiz hamda butun dunyoni nurli kelajak kutyotganiga kafolat bera olamiz.»

Bizning qiziqishlarimiz quyidagi prinsiplar orqali amalga oshiriladi:

- 1.Eski mahsulotlarni qayta ishlab chiqarish.
- 2.Mahsulotlarimizdagi atrof - muhitga salbiy ta’sir ko’rsatuvchi moddalarni miqdorini kamaytirish.
- 3.Tashkilotning har bir ishchisi atrof-muhitni saqlab qolishga o’z hissasini qo’shadi.
- 4.Tashkilotimiz tomonidan tabiatga ko’rsatiliyotgan ta’sirni o’rganib chiqishga va uni kamaytirishga harakatqilamiz.

Bu qilinayotgan ishlarning misoli sifatida 2012 yilda ishlab chiqarilgan quyosh batareyalarda ishlovchi avtomobilni aytsak bo’ladi.⁴⁰

Savollarga yozma javob bering:

- “Honda” tashkiloti haqida nimalarni bilasiz?
- “Honda”ning yashil texnologiyasi bu nima?
- Nima uchun “Honda” tabiatni asrashga ahamiyat beradi?
- Guruhlarga bo’linib “Honda” tashkiloti atrof- muhitni muhofazasi uchun qilgan ishlari haqida ma’lumotlar to’plang.

“IKEA” korxonasiining strategik faoliyati

1940 yilda shved Ingvar Kamprad tomonidan asos solingan korxonada, hozirda eng katta uy jihozlari ishlab chiqaruvchiga aylangan. Ingvar Kamprad ta’kidlashicha har bir biznes o’zining ildizlari bilan bog’lanib turishi kerak. Shuning uchun ham har bir hodim korxonada yaratilish tarini biladi. Asosiy shtabi Elmxult nomli qishloqda joylashgan, bu yerda 1953 yilda birinchi ustaxona ochilgan. Bu

⁴⁰ <http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

qishloqda korxonalar muzeyi ham joylashgan. “IKEA” uchun korxonalar tarixi yorqin kelajak poydevoridir.

Jahon bozoriga chiqishda “IKEA” mahsulotlarni sotish qoidasiga rioya qilmadi. Ular Ingvar Kampard g’oyasi asosida ish yuritishdi, ya’ni korxonalar yangi qo’shma korxonalar ochish uchun mahsulotning asosiy assortimentini sotishi kerak edi. Bundan tashqari korxonalar faqatgina mahsulot ishlab chiqarishni o’ylardi, mijozlar ehtiyoji o’rganilmasdi. Hatto reklama roliklarida ham o’zining an’analarga sodiq qolib shved ranglari : ko’k va tillarangni jihozlarda qo’llashar edi.

Mahsulot sotish qoidalari boshqacha bo’lishiga qaramay 1974 – 1997 yillar ichida do’konlar soni 10 tadan 138 taga oshdi, daromad esa \$210 mln. - \$6 mlrdga oshdi.

“IKEA” korxonasining omadi shundan iboratki u sifatli mahsulotlarni arzon narxda taqdim qiladi. “IKEA” ta’minotchilar guruhini tashkil qilgan, hozirga kelib ularning soni 2400ga yetdi. “IKEA” ta’minotchisi uzoq vaqtli shartnoma, texnik yordam va jihozlarga ega bo’ladi. Buning evaziga “IKEA” shartnoma va pas narxni talab qiladi. “IKEA” mahsulotlar assortimenti 10 000 yetgan. Ko’pgina jihozlalar mijozlar o’zlari yasashiga mo’ljallangan. Korxonalar do’konlar o’lchami va u yerda sotilayotgan mahsulotlar soni ko’pligiga yutib chiqadi. Bu “IKEA”ga mahsulotlarni 30% arzonroq sotishga va 7% daromad olishga yordamberadi.

2015 yilning oxirida “IKEA” korxonasidagi ishchilar soni - 155 000ta.2015 yildagi daromad €31,9 mlrd.ni tashkil qildi.

Savollarga javob bering:

- “IKEA” korxonasining jahon bozoridagi strategiyasi haqida so’zlab bering?
- Hozirgi kunda korxonalar qanday natijalarga erishdi?
- Korxonalar bunday omadga erishishi nimaga bog’liqdir?⁴¹

⁴¹ <http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

Glossariy

Kommunikatsiya – axborot almashuvi.

Kommunikatsiya tarmoqlari – suhbatlashuvchilar o'rtasidagi aloqa o'rnatish vositalari.

Menejmentning funksiyalari - innovatsiyalarni amalga oshirishda hal qilinadigan umumiy vazifalar tarkibi.

Qaror – bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir.

Strategiya -- tashkilot tomonidan maqsadga yetish uchun uzun vaqtga tuzilgan reja.

3-BOB. INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY SHAKLLARI

3.1. Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari.

3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanish strategiyasi.

3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari.

3.4. Innovatsion markazlar.

3.5. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning yettita bosqichi

3.1. Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari

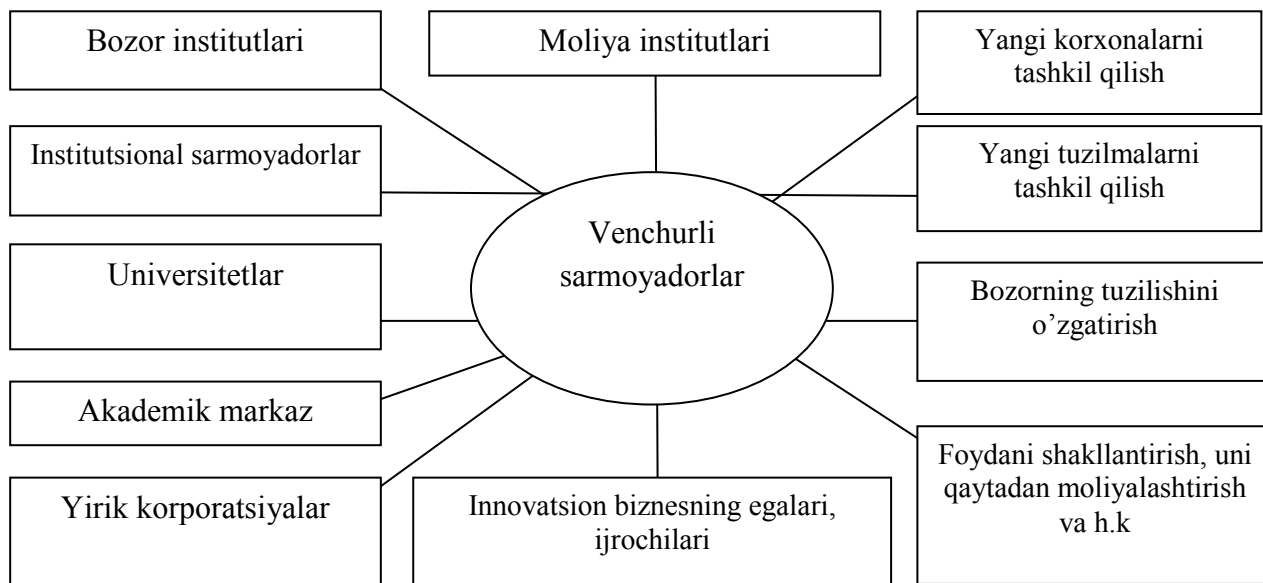
Yangi tipdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va diversifikatsiyalashning o'zaro bir-birini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalanilmoqda. Vertikal integratsiyalashuv yoki oldingi bosqichlar bilan kombinatsiyalash yagona tashkilot doirasida hamda doimiy kontraktlar negizida tashkil etilishi mumkin. Intergatsiyalashuv kompaniyaning ilmiy-tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirishga qaratilgan.

Aralash korporativ- bozorli asosda bir tomondan innovatsion sikldagi barcha bo'g'inlarning integratsiyalashuviga asoslangan, ikkinchi tomondan esa innovatsion biznesning alohida firma, korxonalar va boshqa tashkilotlar faoliyatining o'zaro hamda bozor iqtisodiyotining institutlari bilan muvofiqlashuvi va birdamligi konsolidatsiyasining mexanizmlarini yaratishga asoslangan doimiy yoki vaqtincha tipdagi yangi tashkiliy tuzilmalar shakllanmoqda.

Bunday firmalararo integratsiyalashuvning o'ziga xosligi sheriklar faoliyatining tashqi muhitga maksimal darajada moslashuvi va zarur konsolidatsiyasi hamda vaziyatga mosligidadir. U iqtisodiy tashkilotning oraliq shakllari tipidagi tashkiliy tuzilmalarda o'zining eng yuksak qiymatiga erishuvchi sinergetik samara bilan tavsiflanadi. Bunday tashkilotning bir qismi institutsional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi. O'zaro integratsion-tarkibiy ta'sirlashuvning eng ilg'or shakllari moliyaviy-sanoat guruhlarida hamda yangi innovatsion

tadbirkorlik sohalarida vujudga keladi. Integratsion - tarkibiy konsolidatsiyalashuv mexanizmi venchurli tadbirkorlikda to'laroq ro'yobga chiqqan.

Kelajakning innovatsion jarayoni uchun ko'p sonli moliyaviy, bozorga tegishli, ilmiy va davlat institutlari bilan integratsiyalashgan venchur kapitalga tayanish xosdir. Innovatsion faoliyatning institutsional tuzilmalaridagi xatarli sarmoyalarni taqsimlanishi 3.1-rasmda keltirilgan.



3.1-rasm. **Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar**⁴²

Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning rivojlanish qonuniyatlari XXI asr iqtisodiyotini tadrijiy-institutsional iqtisodiyot kabi tavsiflash imkonini beradi.

Avtonom bo'linmalarni, bozorga xos raqobat munosabatlarining mustaqil ishtirokchilarini birlashtirish usullari serqirra va yuksak samaralidir. Bu holat shu bilan izohlanadiki, markazlashtirilgan boshqaruv va bozor mexanizmi o'zaro bir-birini to'ldiradi va sa'y-harakatlarning birlashuvi natijasida sinergetik samarani vujudga keltiradi. Markazlashtirilgan model yangi bozor va yangi sohalarga kirib borishda katta samara bergani holda tor ixtisoslashuv uchun markazlashtirilmagan modelni qo'llash afzalroqdir.

⁴² Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

3.2.Kompaniyaning har tomonlama rivojlanish strategiyasi

Innovatsion tashkilotning tizim sifatidagi evolyutsiyasi uning diversifikatsiyalash qobiliyati bilan uzviy bog'liqdir. Aynan diverfikatsiyalash firma ichidagi va firmalararo intergratsiyalashuv jarayonlarining kamchiliklarini o'rnini to'ldiradi. Individuallashtirilgan turli-tuman bozor talabini qondirishga bo'lgan munosabat sifatidavujudga kelgan diversifikatsiyalash jarayoni dastlab tovar turlariga va mahsulotlarning turli-tumanlik samarasiga asoslangan. Innovatsion tashkilotda diversifikatsiyalash qobiliyati birinchi galda tashkilotdagi ichki o'zgarishlar: ishlab chiqarish quvvatlaridan ko'pgina maqsadlarda foydalanish, axborotlar, bilimlar, nou-xaularni firma ichida bir ishlab chiqarishdan boshqasiga uzatish (transfertlash) bilan bog'liqdir.

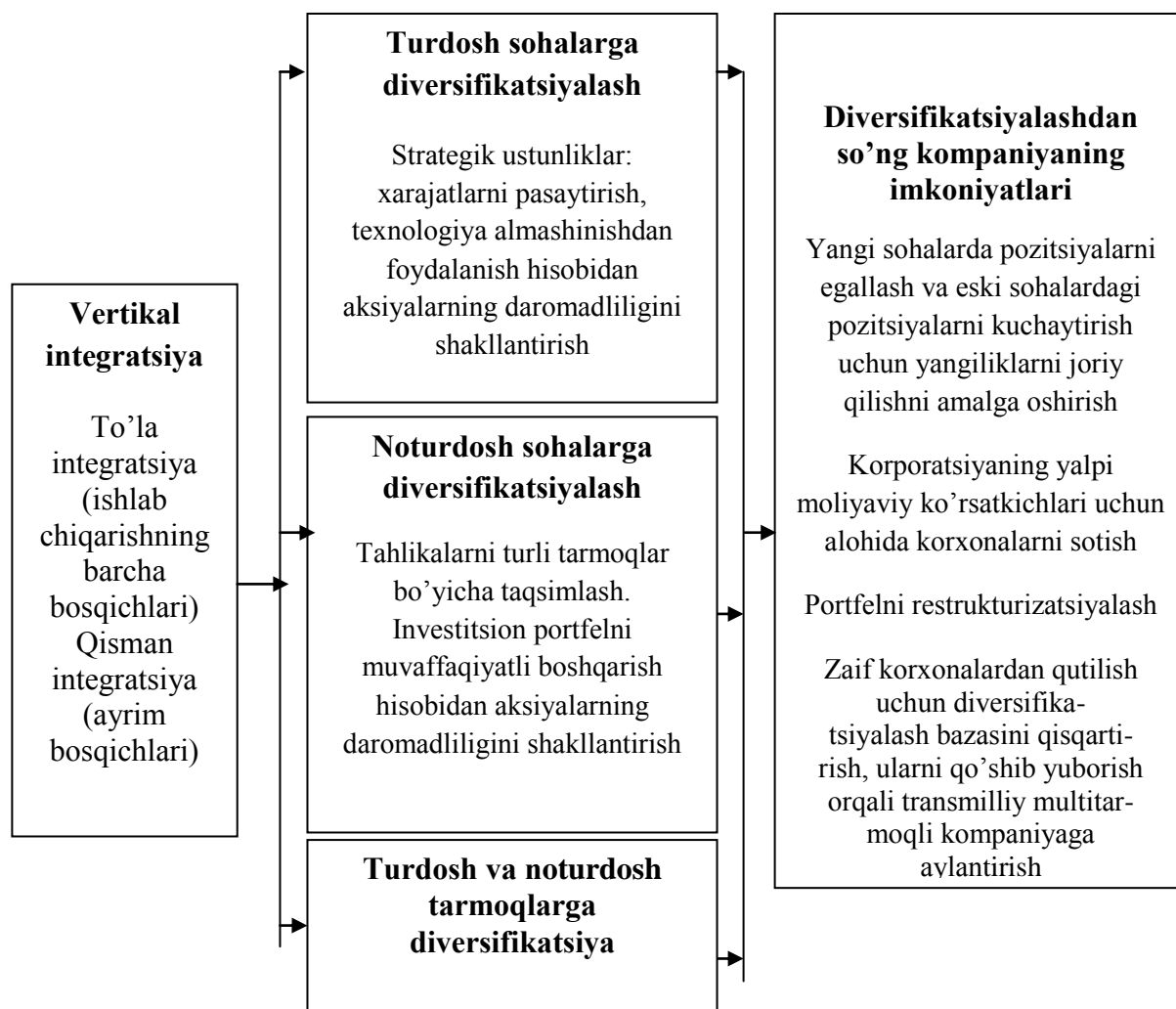
Tashkilotning turli shakllardagi diversifikatsiyalashga bo'lgan qobiliyati muhim tarmoqlar, texnologiyalar, mahsulot turlari asosida shakllanadi. Diversifikatsiyalashning innovatsion tashkilotdagi xususiyatlari innovatsion taraqqiyotning y'etakchilari bo'lgan turli tarmoqlarning yangi texnologiyalarga va yuksak texnologiyali ishlab chiqarishga tayanishidir. Bunday yondashuv mahsulotning raqobatbardoshligini saqlab turish va yangi raqobat afzalliklarini yaratishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Qoida bo'yicha bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanishda yetarli darajadagi daromad me'yoriga ega bo'lgan firma diversifikatsiyalashni o'tkazmaydi. Bunda uning o'sish salohiyati pasaya boshlaydi. Ammo bozor to'yinib, o'sish istiqbollari toraygani va yangi texnologiyalar vujudga kelgani sari yirik tashkilotlar tarmoq doirasidan tashqariga chiqib, innovatsiya asosidagi tabaqalashgan mahsulotlarni taklif qiladilar. Shunda korporatsiyaning o'zi ko'pgina bozorlarning fan sig'imi yuqori bo'lgan ishlab chiqarishlar va investitsion oqimlar o'rtasidagi aloqalarning markaziga aylanadi.

Yangi ishlab chiqarishlar va yangi tarmoqlarning "yadrosi" raqobatchi tuzilmalarni yaratadi, ilmiy tadqiqot ishlanmalariga yirik investitsiyalarni amalga oshiradiki, buning natijasida sotuv hajmining maksimalashuvi yuz beradi.

Diversifikatsiyalash jarayoni firmaning ichidan (yaponcha yo'l) yoki tashqarisidan – firmalarning qo'shilib ketishi, sotib olinishi (amerikacha yo'l) natijasida boshlanishi mumkin.

Diversifikatsiyalanmagan kompaniyada bozorning o'sish sur'atlarga hamda firmaning raqobat borasidagi pozitsiyasiga bog'liq ravishda to'rtta strategik vaziyat yuzaga kelishi mumkin.



3.2. - rasm. Har tomonlama rivojlanish strategiyalarining variantlari⁴³

Rasmda tashkilot uchun diversifikatsiyalashning olti xil strategiyasi eng katta ahamiyatga egadir:

1. Korxonalarining qo'shilishi, bir korxonaning boshqasiga singib ketishi, yangi yoki qo'shma korxonalarining yaratilishi asosida yangi sohaga kirib borish.

⁴³ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

2. Turdosh sohalarga diversifikatsiyalanish.
3. Turdosh bo'lmagan sohalarga diversifikatsiyalanish.
4. Ishlab chiqarishning tugatilishi.
5. Aralash diversifikatsiya va tarkibiy qayta qurish (restrukturizatsiya)
6. Ko'p millatli diversifikatsiyalash.

Agar yangi tarmoqqa kirib borish, yangi kompaniya yoki qo'shma korxonani yaratish strategiyasi diversifikatsiyalanmagan kompaniya tomonidan kuchli va foydali raqobat pozitsiyalarini egallash uchun qo'llansa, qoloq ishlab chiqarishlarni qisqartirish, tugatish maqsadida restrukturizatsiya qilish (tarkiban qayta qurish), diversifikatsiyalash va transmilliy diversifikatsiyalash strategiyalari qoidaga ko'ra kuchli va yetarli darajada diversifikatsiyalashgan korporatsiyalarda yuz beradi.

3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Yangi tashkiliy shakllarning o'ziga xos xususiyatlari faol raqobatni sheriklik asosida va individual ijod qilish munosabatlari bilan uyg'unlashtirish zarurati bilan belgilanadi. Bunday birgalikdagi o'zaro harakatning yangi tashkiliy shakllariga qisqa muddatli vaqtinchalik shartnomalardan tortib yirik moliyaviy-sanoat guruhlarigacha bo'lgan har xil turdagi tadbirkorlik assotsiatsiyalari va firmalararo alyanslar misol bo'ladi. Bunday korxonalar orasida yuqori natijaga erishishda innovatsion g'oya katta ahamiyatga ega.

Innovatsion g'oya izlanishlar bosqichida dunyoga keladi, so'ngra izlanish, amalga oshirish va ishlab chiqarish zanjirini bosib o'tadi.

Yangi mahsulotning innovatsion g'oyasi birinchi navbatda iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishi lozim. Iste'molchilar tahlili yangi mahsulot unga qanchalik zarurligini aniqlashga, bu ehtiyoj yangi mahsulot ishlab chiqarilgan vaqtda qanchalik qondirilishini aniqlashga yordam beradi. Bunda vaqt, mahsulot soni, iste'molchilarning boshqa ehtiyojlari, servis xizmatlar inobatga olinishi lozim.

Shunday qilib innovatsion g'oya deb yangi mahsulot, ishlab chiqarish yoki eski mahsulotni yangilash uchun berilayotgan imkoniyat deb tushunish mumkin. Har bir tadbirkor yangi mahsulot yaratishga yordam beruvchi ma'lumotlar

manbasini ajratib olishni bilishi lozim. Bunday manbalar bozor va ehtiyojlar haqida, yangi texnologiyalar, mahsulotlar, ishlab chiqarish usullari haqida ma'lumot beruvchi bilim bo'lishi mumkin.

O'zlashtirish fazasi innovatsion g'oyani sanoatda o'zlashtirishni va bozorga yangi mahsulot olib chiqishni o'z ichiga qamrab oladi.

Ishlab chiqarish menedjmenti birinchi navbatda ishlab chiqarishni texnik jihatdan tayyorlashga mo'ljallangan: mahsulot ishlab chiqarish uchun hujjatlarni tayyorlash, texnologik tayyorgarchilik, yangi ishlab chiqarishni loyihalashtirish.

Mahsulot siklining birinchi fazasi – mahsulot yaratish ya'ni bu fazada innovatsion g'oya imkoniyati va sotish masshtabi baholanadi.

Bu boradagi boshqaruv yechimlar yangi mahsulot o'z o'rnini topish uchun bozorda marketing izlanishlar o'tkazishga mo'ljallangan. Marketing izlanishlar jarayonida talabga nisbatan ishlab chiqarish vaqti, mahsulot soni aniqlanadi. Agar g'oya ijobiy baholansa kerakli izlanishlar va ilmiy ishlar olib borilishi yo'lga qo'yiladi.

Demak innovatsion faoliyatning asosiy subyektlarini yuridik shaxslar ya'ni tijorat korxonalari tashkil qiladi, ular innovatsion g'oyalari orqasidan daromad olishadi.

Innovatsion g'oya paydo bo'lishi innovatsion loyihaning boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Innovatsion g'oyalar paydo bo'lganidan so'ng tashkilot oldida eng daromadli g'oyani tanlab olish vazifasi turadi. Innovatsion g'oyani tanlayotganda tadbirkor har tomonlama bu g'oyani amalga oshirishga mablag'i, ishchilar imkoniyati, texnologiyasini kuchi yetishini o'ylab ko'rishi lozim.

P.Druker innovatsion g'oyaning yettita manbasini ajratadi:

- Tashkilot yoki sohadagi kutilmagan yangilik;
- Bizning tassavurimiz va real hayot o'xshamasliga;
- Yangiliklar;
- Bozor va soha tarkibidagi kutilmagan o'zgarishlar;
- Demografik o'zgarishlar;
- Qabul qilish, avzodagi o'zgarishlar;

- Yangi bilimlar.

P.Druker aytishicha innovatsion jarayon o'zgarishlar izlanishidan va shu o'zgarishlar ijtimoiy va iqtisodiy yangiliklar manbasi sifatida tahlil qilinadi.

Innovatsion g'oyaning birinchi 4 manbasini P.Druker ichki deb hisoblaydi, chunki bu manbalar tashkilot, soha, xizmat ko'rsatish ichida bo'ladi.

Keyingi uchta esa tashqi, chunki ular tashkilotdan va sohadan tashqarida paydo bo'lishadi. Lekin bu manbalar orasida chegaralar yo'q shuning uchun ham ular kesishishligi mumkin.

Innovatsion g'oya tanlashda yoki innovatsiya kiritishda bazi bir narsalarga ahamiyat berish lozim:

-Agar bu innovatsion mahsulot bo'lsa - bozorda o'z o'rniga ega bo'la oladimi;

- Agar innovatsion loyiha bo'lsa – real daromad olish va riskni baholash;

-Shunday qilib tashkilot innovatsion faoliyatidan katta daromad olishni xohlasa belgilangan talablarga javob berishi lozim;

- Yangilikga bozordagi talabni bilish lozim;

- Tashkilotda innovatsiyalar rivojlanishi uchun hodimlar ham belgilangan talablarga javob berishi lozim;

-Moliyaviy resurslar chegaralanganda va bozordagi noaniqlik bo'lganda tashkilotdagi boshqaruv salohiyati katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Yuqorida ta'kidlangandan kelib chiqqan holda aytish mumkin kichik innovatsion tashkilotlar samaraliroq hisoblanadi, chunki ularda jiddiy nazorat o'rnatilmagan va qaror qabul qilish tez va egiluvchan bo'ladi.⁴⁴

Bozor iqtisodiyoti kuchli davlat ta'siriga ega bo'lgan mamlakatlarda assotsiatsiyalar uzoq muddatli iqtisodiy taraqqiyotning asosiy yo'nalishlarini aniqlashda muhim rol o'ynaydi. Bunday assotsiatsiyalar ko'p hollarda kasaba uyushmalari va davlat bilan kelishgan holda faoliyat yuritishi tufayli katta muvaffaqiyatlarga erishadilar. Ilmiy-tadqiqot markazlari bunday assotsiatsiyalar doirasida yangi texnologik ukladlarni shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan mutlaqo yangi innovatsion rivojlanish muammolarini hal qiladilar.

⁴⁴F. Kottler «Marketing. Managemet», 816, 2010 –p. 325.

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

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 qiladilar.

Sanoat 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 tarqalganlar. Rossiyaning sohaviy assotsiatsiyalari ham ko'p ilm talab qiluvchi ishlab chiqarishlar, asbobsozlik, mashinasozlik va h.k. rivojlanishida katta rol o'ynaganlar.

Agar sanoat kompaniyalarining milliy assotsiatsiyalari deb ataluvchilar (masalan, AQShda) mamlakatning ilmiy – texnik rivojlanishining milliy ko'rinishini belgilab bersalar, ko'pgina mintaqalarda sanoat firmalari sohaviy assotsiatsiyalarining asosiy vazifasi ilmiy – texnik va texnologik yangiliklarni tatbiq etish asosida korxonalar xo'jalik faoliyatini samaradorligini oshirishga ko'maklashishdir. Assotsiatsiyalarning bir qismi standartlashtirish va sertifikatlashtirish jarayonlarida faol ishtirok etadilar, xodimlarni ilmiy texnik rivojlanishning yangi yo'nalishlari bo'yicha o'qitish va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadilar. Firmalar tadbirkorlik assotsiatsiyalari faoliyatining muhim maqsadlaridan biri ishlab chiqarishni modernizatsiyalashda yordam ko'rsatishdan iboratdir. Ishlab chiqarishni 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'ynaydilar. Tadqiqot assotsiatsiyalari akademik OO'Yu sektori va sanoat ishlab chiqarishi o'rtasidagi yaqindan o'zaro hamkorlikni o'rnatish uchun mo'ljallanganlar.

Tadqiqot assotsiatsiyalar yapon tajribasining tahlili innovatsiyalarni taqdim etish mexanizmidagi muhim xususiyat: kooperatsiya 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 ijodiy salohiyatga ega firmalar va mustaqil bo'linmalar orasida tanlov bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir. Tadqiqot assotsiatsiyalarini takshil qilishning xuddi shunday shaklida raqobat va kooperatsiyalashishning birlashishiga asoslangan va 90 yillarning o'rtalarida rivojlanish olgan "manfaatdor guruhlar konsepsiyasi"ning birinchi nihollari o'sib chiqa boshlaganlar.

Assotsiatsiyalar iqtisodiyotdagi ziddiyatli boshlanishlarni chatishib 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 harkatlarining muvofiqlashuvini amalga oshirish, bunda kattaroq daromad olish maqsadida firmaning bozordagi xulqi raqobatli undovchi sabablarini yo'qotmaslikni uddasidan chiqqanlar.

Assotsiatsiyani 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 tatbiq etishdan boshqa chora qolmaydi. Ularsiz u nafaqat ushbu assotsiatsiya ichidagi sheriklik munosabatlardan darhol "tushib qoladi", balki bozorda raqobat mag'lubiyatga uchraydi.

Kooperatsiya va raqobatni 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" assotsiatsiyalanuvchi (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 takomilashtirish 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 beradilar.

"Yumshoq metatuzilmalar" innovatsion jarayonni 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; yangiliklarni diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallashadi;

-yangilikni bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;

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

“Yumshoq shakllar”ni o’ziga jalb qilishligi nafaqat ichki shartnoma munosabatlarining samaradorligi bilan, balki turdosh mahsulotni ishlab chiqaruvchilar tomonidan birlashish va bozorni rag’batlantirishga motivatsiyalar (undovchi sabablari) bilan bog’liqdir. Metatuzilmalar asosidagi innovatsion jarayonning samarasi ham innovatsion jarayonning “maydoni”, innovatsiyalar bozorlarini kengayishi va ham mehnatni taqsimlanishining samaradorligini o’sishi va ilmiy – texnik va innovatsion salohiyatlarni oshishidan iboratdir. Metatuzilmalarni har tomonlama kattaroq rivojlanishi 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’ladilar. 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.

Ko’p ilm talab qiladigan sohalar (robotlar, avtomatlashtirilgan oqimli liniyalarni ishlab chiqarish, mikroelektronika)dagi startegik alyanslar ITTKI takror ishlab chiqarish davrsining bir necha yoki barcha bosqichlarini qamrab oladilar. Bu alohida yashash davri doirasidagi qo’shma ilmiy faoliyat haqidagi kooperatsion bilimlar turlarining keng turli tumanligiga xalaqit bermaydi. Strategik alyanslarning yana bir xususiyati yangiliklarni ishlab chiqarish va o’zlashtirishni texnologik tayyorlashgan qaratilayotgan alohida e’tibordan iboratdir. Gap shundaki, yirik kompaniyalar ko’pincha mavjud ishlab chiqarish apparatining yangiliklarini qabul qilishga kamroq uquvga egaligiga duch keladilar. Bu yerda

tatbiq etish va birinchi sanoat namunasini ishlab chiqarish bosqichi eng tor joy bo'ladi. Yuqorida aytib o'tilgan sabablarga ko'ra yirik kompaniyalar kichik ixtisoslashgan tatbiq etuvchi biznes bilan alyans shaklidan bajonidil foydalanadilar.

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 turibdi. Bozor talablarini qat'iy qilish va talabni turli tumanlashgani sari alyans faoliyatining maydoni qo'shni va turdosh ishlab chiqarishlarga ham tarqaladi. Har tomonlama rivojlangan alyanslar boshqa moliya – sanoat guruhlarida oldida katta afzallikka egalar, bir tomondan bozordagi raqobat afzalligini tanlab olgan holda ushlab qolish imkoniyati, boshqa tomondan sarmoyalar kiritishlarning istiqbolli sohalarini muvaffaqiyatli o'zlashtirishga asoslanganlar.

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 qilinganlar. Rossiya aviatsiya konsorsiumi misol bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Jahon bozoridagi innovatsion sohada ikki turdagi konsorsiumlar keng tarqalganlar. Birinchi turdagi konsorsiumlar fundamental va amaliy harakterdagi shaxsiy uzoq muddatli ilmiy-tadqiqot ishlarini o'tkazishga mo'ljallanganlar. Ular bashoratlanadigan uzoq muddatli muvaffaqiyatga yuqori texnologik sohalarda ko'rinishdagi 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, AQSh da bundan konsorsiumlar qattiq jism fizikasi, juda yuqori o'tkazuvchanlik hodisasi, sun'iy aqlning tadqiqotini o'rganish uchun tashkil qilinadilar. Ular "tashqarida"gi, universitetlar va ilmiy markazlarning yirikroq laboratoriyalari bazasidagi ITTKIning rag'batlantirish uchun tashkil qilinganlar.

AQSh va Yaponiyada o'nlab yirik korporatsiyalar bundan konsorsiumlar natijalarini moliyaviy qo'llab-quvvatlari va nazorat qilishni amalga oshiradilar.

Innovatsion faoliyatni kuchaytirish uchun firmalararo kooperatsiyaning 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 jarayonlarini tartibga solinishi, ishlab chiqarishni pasayishiga qarshilik qilishlarini kuchaytirishdan iboratdir. Iqtisodiyotni rivojlanishida xo'jalik yurituvchi subyektlarning miqdoriy va sifatiy tarkibi, ularning integratsiyalangan sarmoyalari tizimi elementlari bilan munosabatdoshligi birinchi o'ringa chiqaruvchi guruhlar eng katta ahamiyatga egalar. Ko'p ilm talab qiladigan sohalarda faoliyat yurituvchi moliya-sanoat guruhida aqliy bo'g'in y'Yetakchi rol o'ynaydi.

Ma'lumki, Rossiyada sanoat korxonalarini bazasida vujudga kelgan moliya-sanoat guruhlarini katta ahamiyatga ega, ular uchun texnologik alomat va ishlab chiqarish aloqalarining xarakteri birlashishlarning o'ziga xosroq turi bo'lib xizmat qiladi. Moliya-bank tuzilmalarining sarmoyalarni ko'paytirilishi va tez qaytarilishiga qaratilgan qisqa muddatlari banklarga yuqori texnologik va ko'p ilm talab qiladigan sohalarda metatuzilmalarni shakllantirishda faol ishtirok etishga imkon bermaydi. Bank biznesining o'ziga xosligi ayniqsa qattiq metatuzilmalar deb ataluvchilarda yaqqol namoyon bo'ladi.

Ular texnologik zanjircha 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 birlarini o'rnini bosuvchi, imitatsion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tatbiq etishga qaratish kerak. Rossiya tuzilmasidagi eng keng tarqalgan vertikal turdagi xoldinglar amalda innovatsion faoliyatda ishtirok etmaganlar.

Ma'lumki, ishlab chiqarish va sotish faoliyatini yangilash va har tomonlama rivojlantirishning harakat qilishlarida ko'mir, gaz, neft, metallurgiya, avtomobil va

boshqalar kabi ko'p sarmoya talab qiladigan sohalar kompaniyalari katta qiyinchiliklarni boshdan kechiradilar. To'qimachilik va sellyuloza-qog'oz sanoatining eng yirik firmalari ko'pincha innovatsion turdagi qarorlarni qabul qilishga moyilliklarini yo'qligini namoyon qilganlar. Rossiya iqtisodiyotida bir qator subyektiv va obyektiv sabablar oqibatida amalga raqobat kuchlari ta'siridan to'liq himoyalangan konglomerat (iqtisodiyotning har xil sohalariga tegishli bo'lgan va to'g'ridan to'g'ri ishlab chiqarish kooperatsiyasi bilan bog'lanmagan korxonalar birlashmasi) turidagi makrotuzilmalar eng yuqori rivojlanishga erishganlar. Sarmoyalarning yopiq bozori va tartiblarning ishlab chiqarish tizimlarining majmuasidan iborat bo'lgan holda, konglomerat radikal texnologik rivojlanish uchun deyarli imkoniyat qoldirmaydi. Rossiyada talabni toraytiruvchi va yashab qolish murakkabliklarining o'tish iqtisodiyoti sharoitlarida konglomeratli tuzilmalarni vujudga kelishi zaruriyat bo'lgan. Shunga qaramasdan sarmoyalarni birlashtirishning konglomeratli turi jamlashning jadallashtirilgan jarayoniga ega sohalar (neft-gaz sanoati, metallurgiya)dagi to'ldiruvchi integratsiyalashish hisobiga ziyon kelturuvchi ishlab chiqarishlarni qutqaruvchisi bo'ladi.

Vujudga kelayotgan moliya-sanoat guruhleri firmalararo kooperatsiyasining gorizontal tamoyili kichik yoki o'rta innovatsion davr va tez yangilanadigan mahsulotlarga ega korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ayniqsa samaralidir. Bu tuzilmalar sohaviy ishlab chiqarish birlashmalari bazasida vujudga kelishlari mumkin. Bunday birlashmalar sotish bozori uchun raqobatlashish, ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirish, ilmiy-texnik axborotlarni e'tibor bilan jamlash va yangiliklarni tatbiq etishni jadallashtirishga ko'maklashishga moyillar. Integratsiyalashishning gorizontal turi yana murakkab innovatsion davrga ega bir turdagi korxonlarga (masalan, aviatsiya sanoatidagi) ham tarqaladilar. Bu yerda innovatsion davr markaziy o'rinni egallaydi, unda murakkab ko'p ilm talab qiladigan buyumlarning yuqori sifatli parametrlari va mamlakat va jahon bozorlaridagi raqobatli o'rinlari ayniqsa muhimdir.

Xo'jalik faoliyatini har tomonlama rivojlantirish tashkil qilishning qat'iy iyerarxik shallari salbiy tendensiyalarini betakrorlashtirish va innovatsion faollikni asta sekin o'sishining muhim vositalaridan biri bo'ladi. Amalda vertikal integratsiyalashgan kompaniyalar har tomonlama rivojlanishning har xil usullariga murojaat qiladilar. Ammo hatto qayta ishlovchi sohalarda ham innovatsion jarayonlar ishlab chiqarishni modernitsaziyalash va navlarni yangilashdan iborat bo'ladilar. Vertikal intergatsiyalashgan firmalarni har tomonlama rivojlantirishga harakat qilishda vujudga keladigan murakkab muammolar nafaqat Rossiya iqtisodiyoti uchun xosdir. Vertikal integratsiyalashgan korxonalarni ustuvorlik qilishi jahon iqtisodiyotida murakkab innovatsion jarayonlar va yuqori texnologik mahsulotni tatbiq etish uchun to'siqlarni yaratadi. Ammo vertikal integratsiyalashish imitatsion yangiliklar bilan bog'liq kompaniyalarning samaradorligini oshirish va egiluvchanligini kuchaytirishga to'siq bo'la olmaydi.

Yirik amerikalik olim M. Porterning fikriga ko'ra, konglomerat turidagi har tomonlama rivojlanish ko'pgina amerika sohalarining raqobatbardoshligiga zarar yetkazadi. Innovatsion faoliyatni rivojlanishi va bozor rag'batlarini kuchayishida tor ixtisoslashish asosidagi har tomonlama rivojlanish alohida rol o'ynaydi. Bu firma ichidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlamalarning rolini kuchayishi va operatsiyalarning butun majmusini amalga oshirilishi bilan yaqindan bog'liqdir.

Innovatsion faoliyatni iqtisodiyotni rivojlanishining muhim tendensiyasi sifatida ko'rib chiqishda innovatsion jarayonlarning yangi tashkiliy shakllarini ularni davlat, ilmiy, bozor va ijtimoiy institutlar tizimiga kiritilishi asosida integratsiyalash muammosi birinchi o'ringa chiqadi. Innovatsion biznesni institutsional tuzilmalarga kiritilishi darajasini 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 tendensiyalarni birlashishiga yaqqol misol bo'lsa 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 aptreprener (ega, ijrachi) guruhlar bilan tijoratlashirish bosqichiga “yetkazish” bilan suyanadi. Yuqori kasbiy innovatsion bo’linmalarning ixchamligi va tor ixtisoslashishiga qaramasdan innovatsion loyiha moliyaviy muvaffaqiyat va foydani tez olish bilan qat’iy bog’langan. Bunda ishga doir davr 5 yildan oshmasligi kerak.

3.4. Innovatsion markazlar

Ilmiy g’oyani ishlab chiqish va keyinchalik uni ro’yobga chiqarishda yangi tashkiliy tuzilmalar - innovatsion markazlar eng katta rol o’ynaydi. Bular yangiliklarni joriy qilishning integratsiyalashgan tuzilmasiga ega bo’lgan, universitetlar va ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalarini o’z ichiga oladigan, texnologik jihatdan faol majmualardir. Ushbu modeldagi innovatsion biznes keng innovatsion infratuzilma ichidagi barqaror o’zaro aloqalarni saqlab turadi, norasmiy axborot almashinuvi va yangiliklarni sotish kanallarini shakllantirish bo’yicha rivojlangan tarmoqlarga ega. Bundan alyansning eng mashhur varianti Silikonli vodiylar hisoblanadi.

Birinchi innovatsion markazlar AQSHda 1960 yilda paydo bo’lgan. Bu markazlar ikkita vazifani bajarish uchun barpo qilingan:

- Birinchidan – kichik biznesni rivojlantirish uchun;
- Ikkinchidan – bor texnologiyalar yordamida xalqni ehtiyojlarini qondirish.

Yevropada innovatsion markazlar 1980 yilda paydo bo’lgan. Innovatsion siyosatni rivojlantiruvchi deb innovatsion markazlar hisoblanadi. Har bir davlatda innovatsion markazlarni joriy qilishda o’ziga hoslik bor. Lekin hamma innovatsion markazlarning asosiy vazifasi – bu texnologiyalar transferi.⁴⁵

Silikon Vodiysi (Silicon Valley) – yangi texnologiyalar (High Technology) hududi. Bu alyansning paydo bo’lishi kichik hadudta universitetlar, tashkilotlar, yangiliklar moliyaviy manbalari jamlangani natijasidir. AQSHda va boshqa davlatlarda shunga o’xshash alyanslar tuzilganiga qaramay, Silikon Vodiysi investitsiyalar soni bo’yicha birinchi pog’anani egallab kelmoqda.

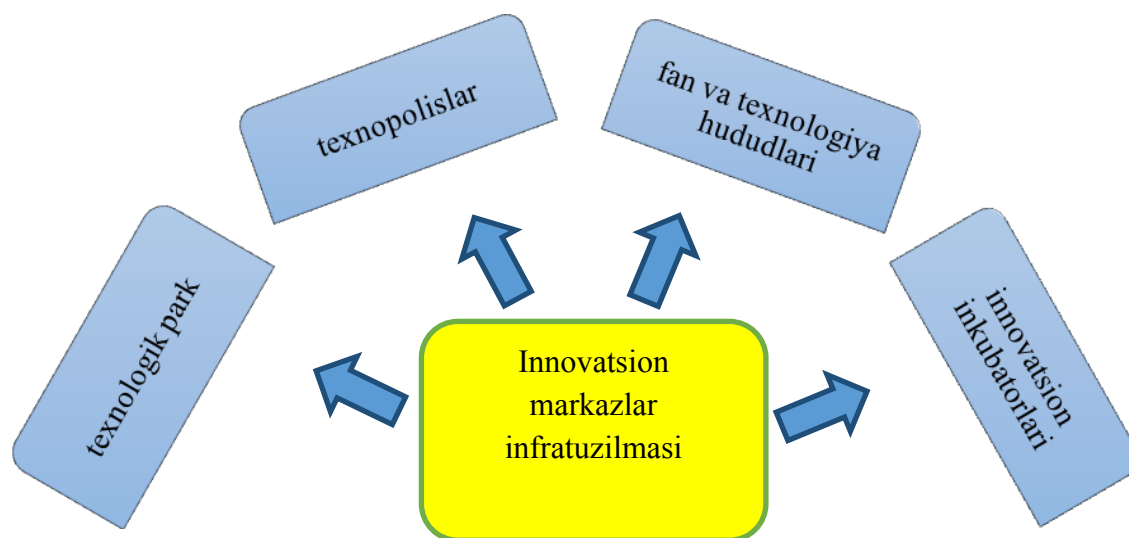
⁴⁵Paul Trott, «Innovation Management and New Product Development», 2011, -p..223.

Silikon Vodiysi nomi diodlar, mikrosxemalar ishlab chiqarishda silicon – ya’ni kremniy bilan foydalanishga bog’liqdir. Birinchi bo’lib bu nom 11 yanvar 1971 yida Don Xepler tomonidan qo’llanilgan. U o’zining “Silicon Valley USA” nomli maqolalarini chop etgan. Silikon Vodiya ko’pgina texnologik tashkilotlar joylashgan: Adobe, Apple, Cisco, eBay, Facebook, Google, Intel, Oracle, Xerox.

Bundan tashqari bu yerda ta’niqli universitetlar joylashgan:

- San – Xose Universiteti
- Santra – Klara Universiteti
- Stenford Universiteti

Hozirda Silikon vodiysi texnologik markazlar soni bo’yicha uchinchi o’rinni egallab kelmoqda (Nyu -York va Vashingtondan keyin). Bu yerda har 1000 ishchiga 286 ta IT – sohasidagi ishchilar to’g’ri keladi. Daromad ham AQSHdagi o’rnatilgan “o’rtacha daromaddan” yuqori, ya’ni bitta oilaga yiliga \$76 500.⁴⁶



3.3-rasm. Innovatsion markazlar tarkibiy elementlari

Innovatsion markazlar tarkibida quyidagilar mavjud:

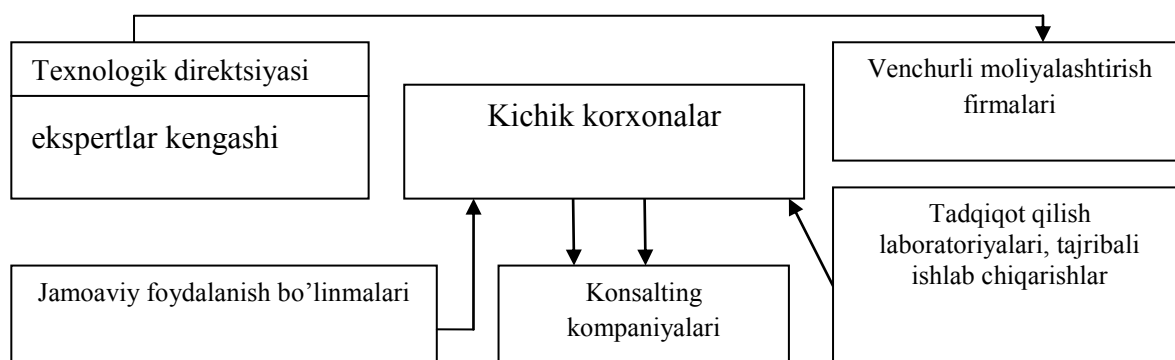
- texnologik park (ilmiy, sanoat, texnologik, innovatsion, biznes-park va h.k.);
- texnopolislar;
- fan va texnologiya hududlari;

⁴⁶Q1 2010 US results. Money Tree Report. 16 april 2010.

-innovatsiya inkubatorlari.

Texnopark markazlar majmuidan iborat bo'lib, ularning har biri innovatsion xizmatlarning ixtisoslashtirilgan majmuini taqdim etadi.

Texnopolis-bu texnoparklar, inkubatorlar va shaharning hayot faoliyatini ta'minlovchi turli-tuman tuzilmalar majmuidir. Fan va texnologiya hududi texnopolislar, texnoparklar, inkubatorlar hamda ilmiy va ishlab chiqarish faoliyatini qo'llab-quvvatlaydigan, tarmoqlangan infratuzilmani o'z ichiga olishi mumkin.



3.4- rasm. **Texnoparkning tuzilishi**⁴⁷

Texnopolislar o'zlari joylashgan hududlarning rivojlanishiga shakllantiruvchi ta'sir ko'rsatadi, innovatsion faollikni oshirishga, innovatsion infratuzilmani shakllantirishga, yangiliklarning tijoratlashuvini jadallashtirishga, sanoatning tarkibini qayta qurishga, yangi ish joylarini yaratilishiga, innovatsion faoliyat mexanizmlarini takomillashtirishga, sanoat rivojining yuqori fansig'impliligini kuchaytirishga, iqtisodiyotning innovatsion qobiliyatini yuksaltirishga ko'maklashadi.

Texnopolislar o'zlari joylashgan mintaqalarni rivojlanishiga shakllantiruvchi ta'sir ko'rsatadilar va quyidagilarga yordam beradilar:

- innovatsion faollikni oshirish;
- innovatsion infratuzilmani shakllantirish;
- yangiliklarni tijoratlashuvini jadallashtirish;
- sanoatni tarkibiy qayta qurish;

⁴⁷ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

-yangi ish joylarini tashkil qilish;

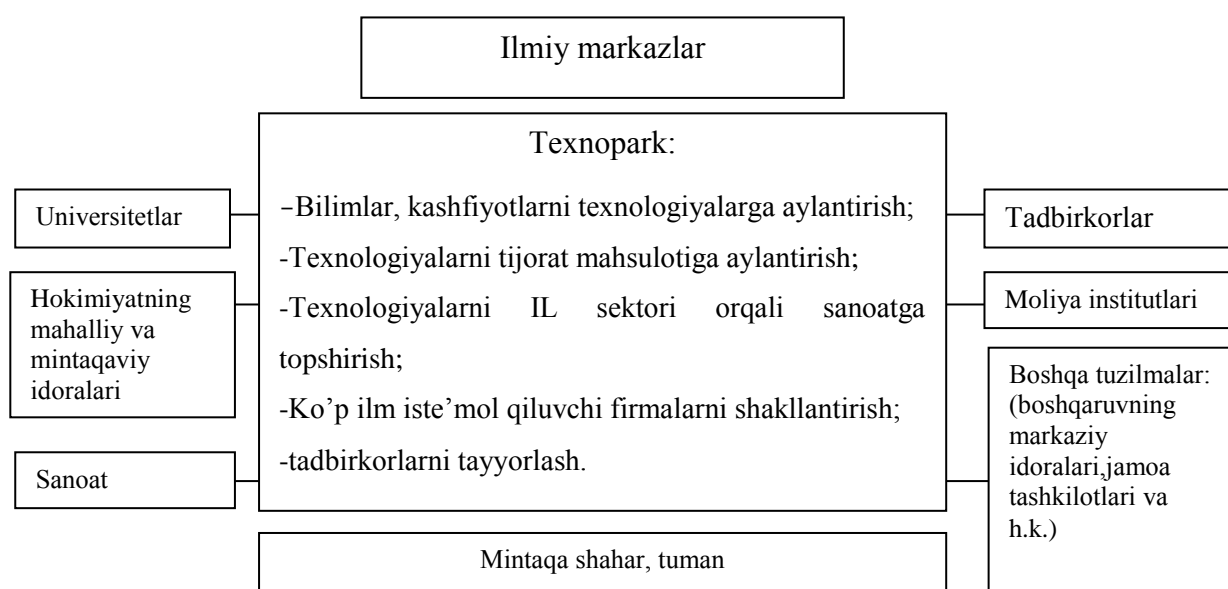
-innovatsion faoliyat mexanizmlarini takomillashtirish, innovatsion sohani institutsiallashtirish (qandaydir yangi ijtimoiy institutlarni ta'sis etish);

-sanoatni rivojlanishining ko'p ilm talab qilishini kuchaytirish;

-iqtisodiyotning innovatsion qobiliyatini takomillashtirishga.

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

Hukumat kichik va o'rta biznesni qo'llab quvvatlashning yirik ko'lamli dasturlarini ishlab chiqadi, yangi texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantiradi, fan va sanoatni kooperatsiyalashishning yordam ko'rsatadi. davlat moliyaviy va qonunchilik yordamidan tashqari mijoz firmalar, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan korxonalariga har xil kvotalar va subsidiyalarni taqdim etadi. 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'sischilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 3.5 - rasmda ko'rsatilgan.



3.5-rasm. **Texnopark ta'sischilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi**⁴⁸

⁴⁸ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

Inkubatorlarning ajralib turgan alomati va tashkiliy xususiyati shundan iboratki, ular aniq tovarni emas, mustaqil xo'jalik subyektini ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. Shunday qilib, yangi kichik innovatsion firmalar texnoparklarning "mahsuloti" bo'ladi. Inkubatorlarda har xil ishlab chiqarish birliklarini bo'lishi firmalarga ularni ushlab turishga xarajatlarni ancha qisqartirish imkoniyatini beradi. Bu yerda, misol uchun, inshootning ijarasi, sekryetarlik, 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 daromadlardan vujudga keladi.

Biznes parkda firmalarning kengroq turli tumanligi harakat qiladilar. Inkubatorlarda tashkil qilingan, unga tegishli bo'lgan va texnologiyalarni topshirish va ilmiy-maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan mualliflik firmalari; inkubatorlardan chiqqan mustaqil firmalar; yirik korxonalariga 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 firmalar. Ushbu nuqtai nazardan uni tashqi muhitga moslashishi tizimning muhim xususiyatidir. Turli tuman talabni qanoatlantirish uchun korxonalar 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 buyurtamani shakllantirish, talab va sotish kanallarini shakllantirish odatda mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarish bosqichlaridan oldin keladilar. Firmalarni bozor talablariga yuqori moslashuvchanligida raqiblarni 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 ular sifatida bo'ladi. Firmaning taraqqiyo etishida boyliklar, ijodiy yondashish va kasbiy o'sish va mehnat faoliyatining obro'sini o'sishi bilan birga bo'luvchi innovatsion rivojlanish hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ishlab chiqarishni innovatsion yo'naltirilganligi boshqaruvning innovatsion xarakteri bilan yaqindan bog'langan: ma'muriy usullar sotsial-psixologiklar tomonidan siqib chiqariladi, xodimning mehnat unumdorligini oshishi esa uni boshqaruv qarorlarini qabul qilishga daxldorligi va sifatlan yangi mehnat 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'ladiki, kichik mustaqil innovatsion bo'linmalar kundalik faoliyatda yirik byurokratik tashkilotlar uchun xos bo'lgan, qarorlarni gorizontall va vertikal bo'yicha muvofiqashtirishning 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'ljallas eng katta samara beradi.

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

Innovatsion ishlab chiqarishning asosida texnologik tizimlarning egiluvchanligi, o'zgaruvchanligi va moslashuvchanligi, uskunalarni qayta sozlanuvchanligi va ishlab chiqarish quvvatlarini qaytadan ixtisoslashtirilganligi yotadi. Texnologiyalarni egiluvchanligi va o'zgaruvchanligi ishlab chiqarishni innovatsion jarayonning har xil bosqichlarida parallel ravishda faoliyat yuritish

asosida gorizontal 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, patentlitsenziyali, reklama nashriyot, lizing, vositachilik va boshqa xizmatlarini xarid qilishlari mumkin. Firmani parkda bo'lishi muddati shartnomada kelishib olingan va loyihada istiqbolligi va uni iste'molchilarga yetkazib berish imkoniyati 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.

Texnologiyalardan tashqari G'arbda texnologiyalarni kichik va o'rta biznesga topshirish tizimi keng tarqalgan. Innovatsion markazlar, texnoparklar va texnopolislar misolida innovatsion infratuzilmaning ahamiyat ayniqsa sezilarlidir, u fanni bozor muhitiga kirishi, ilmiy-texnik sohada tadbirkorlikni rivojlanishi va yangiliklarning iqtisodiy samaradorligini oshishiga yordam beradi. Innovatsiyalarning tijorat muvaffaqiyatining ehtimoli maxsus institutlar, tashkilotlarni 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 mahkam bog'langan. Rivojlanganroq mamlakatlarga xos bo'lgan iqtisodiy o'sishning innovatsion modeli o'sishning nobuyumli, innovatsion va axborot omillarining rolini oshishi, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan sohalarni juda tez rivojlanishi bilan ta'riflanadi. Bunday mamlakatlarda innovatsion tuzilmani rivojlanishi konsalting, injiring, axborot va telekommunikatsion xizmatlarni tashkil qilinishiga asoslangan.

Innovatsion infratuzilmada ilmiy, davlat va ijtimoiy institutlaridan tashqari moliyaviy, investitsion resurslarni jamlanishi va innovatsion 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'ladilar.

3.5. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning yetita bosqichi

Yangi mahsulot ishlab chiqarish (NPD- New Product Development). Bu termin yangi mahsulot bozorga kirib kelish jarayonini tushunturish uchun ishlatiladi. Bu mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish taraftan tushuniladi.

Yangi mahsulot ishlab chiqarish:

- G'oya tuzish
- Mahsulotni dizayni va loyihasini tuzish
- Bozorni tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

Biznes sohasida yangi mahsulotni ishlab chiqarish uni bozorga olib kirish ham hisoblanadi. Adabiyotda yangi mahsulotni yaratish deganda bozor imkoniyatlarni mahsulotga jamlash deb tushuniladi. Yangi mahsulotni omadli bo'lishi iste'molchilarni ehtiyojlarini bilishga ham bog'liqdir. Narx, vaqt va sifat iste'molchilar ehtiyojini boshqaruvchi o'zgaruvchan omillar hisoblanishadi.

Har bir yangi mahsulot g'oyadan boshlanadi so'ngra iste'molchiga kerak mahsulotga aylanadi. G'oya tug'iladigan, baholadigan va yangi mahsulotga aylanadigan jarayon yangi mahsulot ishlab chiqarish(NPD- New Product Development) deb nomlanadi. Biz mahsulot ishlab chiqarishning yetita bosqichini ko'rib chiqamiz:

1. Yangi mahsulot strategiyasini tuzish.
2. Yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish.
3. Biznes – tahlil.
4. Mahsulotni ishlab chiqarish.
5. Yangi mahsulotni bozorda tahlil qilish.

6. Tijorat.

Bu ro'yhatda turli xil o'zgarishlar bo'lishi mumkin, ya'ni bosqichlar soni ko'proq yoki kamroq, boshqacha ketmaketlikda tuzulishi mumkin.

Bosqichlar o'zgaruvchanligini test qilish bosqichida ko'rishimiz mumkin. Test qilish bosqichi o'z ichiga laboratoriyadagi test, tajriba partiyasini ishlab chiqarish va sinov marketingini qamrab oladi. Shunday qilib bozor tahlilini ham ishlab chiqarishning birinchi bosqichi sifatida ko'riladi, a so'nggi biznes – tahlil bosqichi mahsulot dizayni va investitsiyalar soni aniqlanmaguncha tugallanmagan hisoblanadi. Shunga qaramay keltirilgan ro'yhat yangi mahsulot ishlab chiqarishda amalga oshiriladigan ishlarni ko'rsatib beradi.

1. Yangi mahsulot strategiyasini tuzish. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning birinchi bosqichi - strategiya tuzish. Yangi mahsulot ishlab chiqaruvchi tashkilotlarning 75% yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun strategiyaga ega, va bu strategiya ishlab chiqarish jarayonini yo'naltirishga va nazorat qilishga yordam beradi. Shunday qilib yangi mahsulot ishlab chiqarish nazariyasida 1960 yilga nisbatan oldinga katta qadam qo'yildi. Shu bilan birga bu qo'yilgan qadam 1970 yilda taniqli bo'lgan strategik rejalashtirishni yo'lga qo'yishga yordam berdi. Bu bosqich yangi mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga kiritilgani bois mahsulot g'oyasini shakllantirish, tanlash, baholash va bizne- tahlil orasidagi aloqa yanada yaqinlashdi. Bu bosqichda yangi mahsulotning strategic talablari aniqlanadi ya'ni bozorbagi joyni olib qolish yoki texnologiyalar orasida oldingi o'rinlarni saqlab qolish. Agar tashkilot bozorda liderlikni saqlab qolmoqchi bo'lsa yangi mahsulot ishlab chiqarish uning asosiy vazifasiga aylanadi. Yangi mahsulotning strategic rejasi aniqlangandan so'ng uning moliyaviy chegarasining talablari o'rnatiladi – sotuv soni, yalpi daromad va investitsiyalar qaytishi. Yangi mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga strategic rejalashtirishni qo'shilgani yangi g'oyalar kamayishiga olib keldi. 1982 yil ma'lumotlariga qaraganda bitta yangi mahsulot paydo bo'lishi uchun yettita g'oya kerak bo'ldi.

2. Yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish. Yangi mahsulot g'oyalari hammada bor - menedjerlarda, kotibalarda, mijozlarda, savdo vakillarida, aksionerlarda va

boshqalarda. Olimlar va muhandislar yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish uchun guruhlariga birlashadilar. Bunga qo'shimcha qilgan holda yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish uchun hammaga tushunarli g'oya yeg'ish tartibi bo'lishi lozim. Turli hil manbalardan yangi mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha g'oyalar kelib tushishi mumkin. Bundan tashqari g'oyalar yeg'ilishi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun poydevor bo'la oladi. Yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun g'oyalar yeg'ish tartibi, tajribali hodimlar bo'lishini talab qiladi, chunki ular mijozlarda paydo bo'layotgan yangi g'oyalar bilan tanishib ularni tashkilotga yetqazishligi lozim. Bunday tartibda teskari aloqa o'rnatilishi lozim. Yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish – yangi mahsulot ishlab chiqarishdagi eng muhim bosqichlaridan hisoblanadi. Sanoat bozorida mijoz yangi g'oyalar manbasi bo'lishi mumkin, ayniqsa bu g'oyalar unga moliyaviy o'sish olib kelsa, ta'minotchi esa ishlab chiqarish texnologiyasini nazorat qilmasa.

3. G'oyani tanlab olish. G'oya yeg'ish va shakllanishi effektiv bo'lsa yangi mahsulot uchun juda ko'p g'oyalar paydo bo'ladi. Shuning uchun ham kerakli g'oyani tanlab olishni bilish lozim. So'nggi qaror yangi mahsulot ishlab chiqarilguncha o'zgarishi mumkin. Yangi mahsulotlar uchun g'oyani tanlab olish tartibli yoki tartibsiz bo'lishi mumkin. Tartibli tanlovda turli xil yeg'ilishlar, hujjatlar bo'lishi mumkin. G'oya tanlab olishda asosiysi «bu g'oya boshqalar uchun qiziqarli va tahlil uchun to'g'ri keladimi ? degan savvolarga javob berishdir. Tashkilotning tanlovdagi asosiy vazifasi - kerakli g'oyani tanlab olish emas, g'oyani qanday faziltlarga ega ekanligini aniqlash, biznes – tahlil uchun mo'ljallangan harajatlarni oqlash. Tashkilotdagi yangi g'oya uning strategik rejasiga asoslanib tanlab olinishi lozim. Lekin ba'zi tashkilotlarda strategik reja bo'lmagani sababli yangi g'oyalar tanlashda qiynaladi.

Yangi g'oyalar tanlovida ba'zi savollar paydo bo'ladi, tashkilotlar esa ularga javob izlashadi:

- Tashkilot kerakli resurslar topa oladimi?
- Tashkilotning moliyaviy ahvoli bunday loyihani amalga oshirishga yetadimi?

- Yangi mahsulot eskilari bilan bog'lana oladimi?
- Hozigi iste'molchilaringiz bozor tashkil qila oladimi yoki tashkilot yangi bozorni o'rganishi lozimmi?
- Yangi mahsulotni sotuvchilar sota oladimi?
- Bu g'oya tashkilotning mahsulotlar ishlab chiqarish bo'limga to'g'ri keladimi?
- Bu mahsulotning ishlab chiqaruvi tashkilotimiz uchun ijobiy yoki salbiy oqibatlar olib keladimi?
- Bu mahsulotni ishlab chiqarish uchun tashkilotning ishchi kuchi yetarlichami?

Ba'zi savollarga berilgan salbiy javoblar bu g'oyaga qiziqishini kamaytiradi.

4. Biznes - tahlil

Biznes – tahlil – bu yangi mahsulotni g'oyasini investitsiyalar, narxi, xarajatlar, rejalashtirilyotgan daromad tarafidan baholash. Bu o'z ichiga bozor tahlilini va sotuv prognozini qamrab oladi. Tahlilning vazifasi – raqobatlarini baholash, raqobatbardoshlik shartlarini o'rganish, asosiy raqobatlarini kuchli va kuchsiz taraflarini o'rganish. Qanchali kuchli tashkilotlar bozorda faoliyat yuritrsa, bu bozorga qiziqish shunchali pasayadi.

To'g'ri qilingan biznes – tahlil tahlilchilar ishi uchun vaqt va mablag' talab qiladi, tahlilchilar moliyaviy, marketing, muhandislik, strategic rejalashtirish sohalarida tajriba va bilimga ega bo'lishi lozim.

Biznes – tahlilning asosiy maqsadi – yangi mahsulotdan keladigan daromadni baholashdan iboratdir.

Bunday tahlil bozor tahlilini, bozor potensialini baholash, mahsulotga ishlatiladigan harajatlarni hisoblash, ishlab chiqarishga ishlatiladigan investitsiyalarni hisoblash, mahsulot marketingiga ishlatiladigan harajatlarni baholash, mahsulot narxini aniqlashni o'z ichiga qamrab oladi.

5. Mahsulotni ishlab chiqarish

Mahsulotni ishlab chiqarish – bu olimlar, muhandislar tomonidan yangi mahsulot ishlab shiqarish jarayoni. Ba'zi tashkilotlarda ilmiy ishlar olib boruvchi

bo'limlarda yangi mahsulot g'oyalari paydo bo'ladi. Bu esa tashkilotdagi g'oyalar eskirishiga olib keladi.

Shuning uchun ham texnologiyalarni yaxshilashga harakat qilgan tashkilot yangi mahsulotlarni boshqarish uchun strategiyalarga ega bo'lishi lozim.

Bu vaziyatda ilmiy – izlanishlar bo'limi tashkilotning kuchli yoki kuchsiz tomoniga aylanadi, chunki ularning omadli bo'lishi kerakli vaqtda yangi texnologiyalar ishlab chiqarishiga bog'liqdir.

Texnologiyalarni yaxshilash niyatida bo'lgan tashkilotlarda marketing bo'limi asosiy vazifani bajaradi, chunki u ilmiy – izlanish bo'limining ishlari ehtiyojlarni qondiryaptimi shuni aniqlashi lozim. Agarda ilmiy - izlanish bo'limiga bozor ehtiyojlari haqida ma'lumotlar kelmasa, yangi mahsulot mijozlarga yoqmasligi riski kattadir.

Mahsulot portfelining tez-tez tekshirib turilishi ishlab chiqarilayotgan loyihalarni tahlil qilishni va mahsulotga talabni o'rganib chiqishni o'z ichiga oladi. Ijobiy natija loyiha maksimal tezlikda oldinga bormoqdaligini ko'rsatadi. Shu bilan birga mijozlar ehtiyojlari haqidagi bozordan kelayotgan ma'lumotlar, yangi mahsulot ishlab chiqarishda va uni targ'ib etishda katta ahamiyatga egadir.

6. Yangi mahsulotni bozorda tahlil qilish yoki test o'tkazish

Test o'tkazish – yangi mahsulot ishlab chiqarish jarayonidan biridir. U yangi mahsulot g'oyalarni test qilishdan boshlanadi, so'ngra laboratoriya natijalari tahlil qilinadi. Mahsulot sotuvga tayyor bo'lganidan so'ng birinchi qism ishlab chiqariladi.

Bu tajribaning javoblarini mahsulotni narxini, sifatini bilish uchun yaxshilab o'rganib chiqish lozim,. So'ngra mahsulot bozorda testan o'tadi.

Yangi mahsulot ishlab chiqarish foydasini aniqlashda yettita marketing usullari qo'llanadi:

1. Ikkinchi marotaba tadqiqot o'tkazish (Desk Research) – buning uchun tayyor ma'lumotlardan foydalaniladi, ya'ni internet manbalaridan, statistika ma'lumotlardan.

2.Focus - guruhlar – bu o'xshash jihatlarga ega bo'lgan aholining turli xil qatlamlari orasida o'tkaziladigan guruh intervyusi.

3.Pochta orqali so'roqlar – har bir mijozga to'ldirish uchun savollar anketasi yuboriladi.

4.Telefon orqali so'roqlar – tez ma'lumot yeg'ishning yo'li. Oldindan tanlab olingan raqamlarga hodimlar qo'ng'iroq qilishadi va anketa bo'yicha savol – javob o'tkazishadi.

5.Intervyu (Face – to - face) – respondent bilan shaxsiy intervyu.

6.Product Placement – yashirin reklama, ya'ni kinolarda, kliplarda, kompyuter o'yinlarida bu mahsulot bilan foydalanishadi;

7.Sinov marketingi – 100 – 400 gacha guruh tomonidan yangi mahsulot sinovdan o'tadi, keyin qatnashchilarning fikrlari o'rganib chiqiladi.

Mahsulotni bozorda o'tkazilgan test natijalarida quyidagilarni bilib olsa bo'ladi:

- Mijozlarning yangi mahsulotga ta'siri haqidagi ma'lumot
- Mahsulot ishlatiladigan sohalar aniqlanadi
- Asosiy bozorlar aniqlanadi
- Sotib olish uchun qanday omillar ta'sir etishini aniqlash
- Mahsulotga talab pasayish sabablarini aniqlash
- Sotishni alternativ usullarini testdan o'tkazish.

7. Tijorat

Tijorat bosqichida tashkilot o'z kuchini yangi mahsulot marketingiga yo'naltiradi. Yangilik tashkilotning boshqa mahsulotlari orasida o'z o'rnini topadi.

Yangi mahsulotning marketing programmasi uzoq va qisqa muddatga strategik rejalarni tuzishni o'z ichiga oladi. Asosiy e'tiborni reklama, kattaloglarga ajratish lozim.

Yangi mahsulot haridorlarga taqdim qilinadi. Bu taqdimotda yangi mahsulotning boshqalarga nisbatan afzalliklari namoon qiladi. Agarda mahsulot haridorlar tomonidan maqullansa uni bozorga olib chiqish ishlari boshlanadi.

Yangi mahsulot yaratish tashkilot tomonidan tinimsiz izlanishlarni talab qiladi. Lekin mijozlarga kerakli bo'lgan mahsulot taqdim qilinsa tashkilot uchun katta daromadga aylanishi mumkin.⁴⁹

Nazorat savollari

1. Firmani har tomonlama rivojlanishi strategiyasining oltita turini bayon qiling.

2. Innovatsion faoliyat yangi tashkiliy shakllarining o'ziga xosligi nimadan iborat?

3. Firmalar assotsiatsiyalari turlari va ularning vazifalarini aytib bering.

4. "Yumshoq meta tuzilmalar"

5. Nima va ular nima uchun innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini oshiradi?

6. Vertikal va gorizontol integratsiyalashgan tuzilmalardagi innovatsion faoliyatning xususiyatlarini bayon qiling.

7. Innovatsion jarayonning qanday institutsional tuzilmalarini bilasiz?

8. Yangi mahsulot g'oyasini shakllantirish deganda nimani tushunasiz?

9. Yangi mahsulot ishlab chiqarish foydasini aniqlashda qanday marketing usullari qo'llanadi?

Keys Stadiyni yeching

"LG Electronics: ko'k ocean strategiyasi"

LG Electronics - dunyo bo'yicha eng yirik elektronika ishlab chiqaruvchilaridan. 2016 yilda bu tashkilot elektronika ishlab chiqarish bo'yicha birinchi uchlikka kirish niyati bor. Buning uchun u "Ko'k ocean" nomli strategiyani tanladi. Bu strategiyaning asosi – innovatsiya yaratish.

Bu innovatsiya yaratish 5 ta yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

1. Mahsulot.

2. Biznes – model.

3. Ish jarayoni.

4. Sistema.

⁴⁹ Paul Trott, «Innovation Management and New Product Development», 2011 - p.278-300.

5.Odamlar.

Tashkilotning kuchli tomonlari aniqlanadi, keraksiz jihatlari olib tashlanadi shunday qilib raqobatbardoshlik oshadi. Bu strategiyani LG tashkiloti o'zida sinab ko'rmoqda. "Ko'k ocean" ni tanlab LG o'zining moliyaviy va ichki ko'rsatkichlarini yaxshilamoqchi, buning "2 by 10" maqsadini tanladi. Bu degani 2016 yilda sotuvni 75\$ mlrdgacha oshirish. Yangi strategiyani har bir bo'limda amalga oshirish kerakdir. Bu strategiyadagi asosiy manba bu – insonlardir. Chunki insonlar "Ko'k ocean" strategiyasini amalga oshirishda kuch sarflashadi. Ikkinchi o'rinda esa – tashkilotning biznes modelini yaratish. Ryu Te Xan aytishicha «omadning 50 % yangi g'oyaga, qolgan 50% esa insonlarga bog'liqdir». Chunki ko'pgina tashkilotlarda kiritilayotgan yangi g'oyalar hodimlar tomonidan qabul qilinmaydi. Qanday yangilik bo'lmasin har bir hodimning ishiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Shunuig uchun ham o'zgarishlar salbiy oqibatlarga olib kelmasligini har bir hodimga tushuntiriladi. Axir har bir tashkilotning omadli bo'lishi nafaqat yangi innovatsion g'oyaga, balki har bir bir hodimning ishiga bog'liqdir.⁵⁰

Savollarga yozma javob bering :

-LG tashkiloti haqida qanday ma'lumotlarga egasiz?

-Nima uchun LG Electronics: ko'k ocean strategiyasini amalga oshirishga qaror qildi?

-Ko'k ocean strategiyasi qanday amalga oshiriladi?

-Ko'k ocean strategiyasi amalga oshirgan qanday tashkilotlarni bilasiz?

“Nestle” korxonasi

“Nestle” - xalqaro oziq – ovqat ishlab chiqaruvchi korxonasi. 500ta fabrikalarda 250 000ta ishchi tomonidan 15 000ta mahsulot ishlab chiqariladi.

“Nestle” korxonasining strategiyasining asosi uzoq vaqtli investitsiyalar qilishdir. Bu strategiyani amalga oshirishda korxonasi ishlab chiqarishga, yangi mahsulot loyihalashtirishga sarmoya kiritmoqda. “Nestle” oziq - ovqat sohasida oldingi pog'onalarni egallab kelmoqda. “Nestle” nafaqat mijozlarning ehtiyojlarini

⁵⁰ <http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

o'rganadi, balki bu bilan bir qatorda ishlab chiqarishga yangi texnologiyalar olib kiradi. Bundan tashqari korxonaga kam harajatli bo'lishga harakat qiladi. «Nestle» hodimlarining bilimni oshirishga katta ahamiyat beradi, ularga xalqaro tajribani o'rgatuvchi darslar beradi. Hozirda korxonaga siyosati marketing qarorlar qabul qilish bilan bog'liqdir. Korxonaga marketing strategiyasi har bir bo'lim uchun qaror qabul qilish bilan bog'liqdir. Marketing strategiyasini tanlash vaqtida menedjerlar turli xil savollarga duch kelishadi: investitsiyalar qilish uchun korxonaga yetarlicha mablag'ga egami? Siyosiy riskga ega davlatlarga investitsiyalar soni ko'payib ketmadimi? Boshqa bo'limlarga resurslar sonini oshirish kerakmi?

Xalqaro marketing strategiyasi tuzish jarayonida «Nestle» korxonasi asosiy bo'limi 2ta vazifani bajaradi:

- Ma'lumot yeg'ish. Qabul qilinayotgan qarorlarning sifati ma'lumotlar to'g'ligiga bog'liqdir. Bu jarayonni qiyinligi shundaki korxonaga ko'pgina davlatlarda ofislarga ega, shuning uchun ma'lumotlar yeg'ish paytida siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy vaziyatni ahamiyatga olish lozim;

- Xalqaro marketingni yo'naltirish. Jahon bozorida raqobatlar soni ko'paygani tufayli «Nestle» korxonasi menedjerlari sarmoya qilish uchun yangi sohalar izlashadi.

«Nestle» kofe, shokolad, mineral suv, sut mahsulotlari, hayvonlar ovqati, bolalar ovqati kabi mahsulotlar ishlab chiqaradi. Xalqaro menedjment strategiyasi esa sohadagi o'zgarishlarni, raqobatlarini, bozordagi ahvolni inobatga olgan holda tuziladi.

Savollarga javob bering:

-«Nestle» korxonasi xalqaro strategiyalarini qayday oshiradi?

-«Nestle» qanday mahsulotlarni ishlab chiqaradi?

-Hozirgi kunda «Nestle» qilayotgan innovatsiyalari haqida nimalar bilasiz?⁵¹

⁵¹<http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

Glossariy

Diversifikatsiya – riskni pasaytirish uchun turli xil aktivlarga investitsiyalar qilish; tashkilotni har tomonlama rivojlanish strategiyasi.

Integratsiya – bo'laklarni birlashish jarayoni.

Innovatsion markaz – innovatsion infratuzilmaning subyeksi, tashkilotlar bilan izlanishlar olib boradi, talabalarga bilim beradi, yangi tijorat korxonalar tashkil qiladi.

Texnopark – ilmiy-texnologik kompleks bo'lib, o'z ichiga yangi mahsulotni loyihalashtirishdan boshlab bozorga olib chiqishgacha bo'lgan jarayonni qamrab oladi.

NPD- (New Product Development) – yangi mahsulotni bozorga olib chiqish jarayoni.

4-BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI

- 4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar
- 4.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv
- 4.3. Yangiliklarning yashash davri konsepsiyasining mohiyati
- 4.4. Innovatsion menejmentdagi konsepsiyalar va yondashuvlarning tavsifi.
- 4.5. **Innovatsion menedjmentining so'nggi innovatsiyalari.**

4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar

Innovatsiyalarda boshqaruv qarorlari intuitiv (ichki ovozga quloq solgan holda) holda yoki ilmiy yondashuv asosida qabul qilinishi mumkin.

Intuitiv usul vaziyatni emotsional (hissiy) qabul qilish va baholashga asoslangan bo'lib, menejerning kasbiy bilimlarga va kattagina amaliy tajribaga ega bo'lishini ko'zda tutadi. Aynan shu omillar puxta o'ylangan va oqilona qarorlarning qabul qilinishini ta'minlaydi. Menejmentning fundamental asosi bo'lib hisoblanadigan ilmiy yondashuv boshqaruv qarorlarini qabul qilinishiga yaxlit jarayon sifatida qaraydi. Ushbu jarayonning mazmuni vujudga kelgan muammoni o'rganish, uni hal qilishning mumkin bo'lgan variantlarini tahlil qilish va ulardan eng samaralisini tanlab olish imkonini beradi.

“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 “menejment” so'zi bilan aks ettiriladi. Menejment mazmuniy nuqtai nazardan – bu boshqarish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish usuli, mehnat sarmoyalar va boshqalar kabi resurslardan kattaroq samaradorlik bilan foydalanish. Shunday nuqtai nazar asosida innovatsion menejment – bu innovatsion faoliyat, uning resurslari, yangiliklarini ishlab chiqish va tatbiq etishda sotsial – iqtisodiy

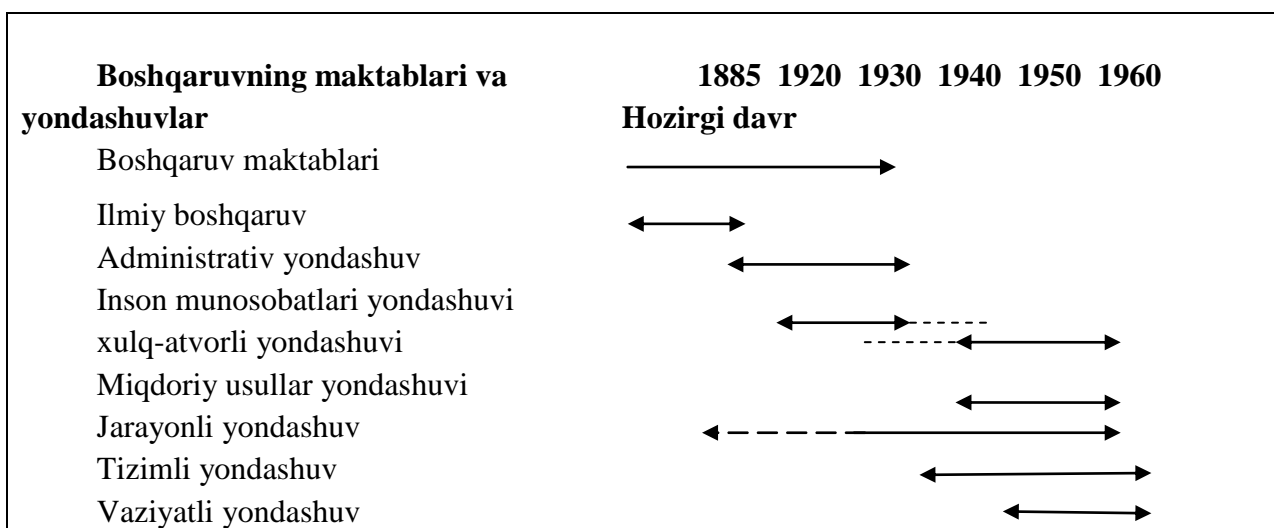
rivojlanishning eng muhim omili sifatida innovatsiyalarning kattaroq samaradorligiga erishish maqsadida ishtirok etayotgan odamlarni boshqarishning maqsadga qaratilgan tizimidir.

XIX asrning oxirida paydo bo'lgan boshqaruv haqidagi fan rivojlanishning murakkab yo'lini bosib o'tgan. Boshqaruvdagi amaliy tajribani umumlashtirishga birinchi harakatlar ilmiy menejment maktabini yaratish bilan almashgan, F.U. Teylor uning asoschisi bo'lgan.

Buning oqibatida dastlabki nazariyalar o'rniga ilmiy-texnik va sotsial - texnik va sotsial - iqtisodiy omillarni murakkab yig'indisini hisobga olishni talab qiluvchi nazariyalar kelgan. Menejmentning keyingi maktablari boshqaruv fikrini evolyutsiyasiga asoslangan. Masalan, belgilangan bosqichda olimlar boshqaruv nazariyasini ikkita: yopiq va ochiq tizimlar va menejmentning ratsional va sotsial omillar nuqtai nazarda ko'rib chiqqan boshlaganlar.

Ilmiy - texnik taraqqiyot va tashqi muhitning shiddatli evolyutsiyasi sharoitida boshqaruv nazariyasi va amaliyotining evolyutsiyasi sodir bo'lgan.

Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta'siri ostidagi evolyutsiyasi asosiy bosqichlari 4.1 – rasmda berilgan.



4.1-rasm. Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta'siri ostidagi evolyutsiyasi asosiy bosqichlari⁵²

⁵² Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

Ilmiy fan sifatidagi boshqaruv evolyutsiyasining xususiyati shundan iboratki, u boshqaruv fikrining bir necha maktablari asosida rivojlangan, ular ko'pincha mos kelganlar, qisman esa bir birlarini to'ldirganlar, takomillashtirganlar. Bu shuning bilan izohlanadiki, ham an'anaviy va ham innovatsion menejmentda har xil maktablarning bilimlari va usullaridan foydalanilgan, boshqaruv jarayoni esa ham menejmentning nazariy konsepsiyalariga va ham har xil nazariy maktablar va ilmiy yondashishlarga suyanan. Bu boshqaruv obyektining yuqori murakkabligi va kamroq determinatsiyalanganligi (asoslanganligi) bilan izohlanadi. Aslida ilmiy, texnik, texnologik, sotsial va aralash tizimlarni muvofiq boshqarishning algoritmini ishlab chiqish zarur bo'lgan.

Menejment fan sifatida sotsiologiya, psixologiya, mantiq, pedagogika, fanshunoslik, matematika va kibernetika, har xil texnik va iqtisodiy fanlar usullarining keng turli tumanliklaridan foydalanuvchi fanlararo tadqiqotdir. Boshqaruv fanining evolyutsiyasi boshqaruvning mazmuni va tamoyillarini boyitish, hamda uning vazifalari, usullari va yo'llarini takomillashtirishga asoslanadi. Ilmiy yondashuv muayyanratsional shartlarga rioya qilinganda esa maqbul qarorlarning qabul qilinishini ta'minlaydi. Oqilona qaror intuitiv qarordan shunisi bilan farq qiladiki, u obyektiv analitik jarayonga asoslanadi va muayyan rasmiy-mantiqiy talablarni hisobga oladi. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

-maqsadga yo'naltirilganlik: qarorlar ma'lum bir innovatsion maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak;

-iyerarxik subordinatsiya: menejerning qarorlari unga berilgan vakolatlarga mos kelishi kerak;

-asoslanganlik: qarorlar oqilona qabul qilinganligi obyektiv asoslab berilgan bo'lishi kerak;

-manzillilik: qarorlar makon va zamonda yo'naltirilgan bo'lishi, ya'ni aniq ijrochiga yo'naltirilishi kerak;

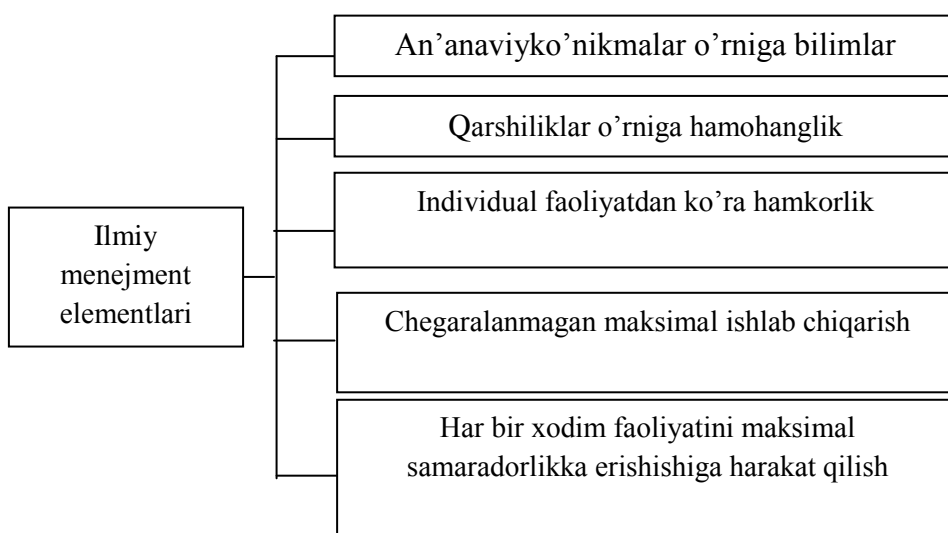
-ta'minlanganlik: qarorlar zarur resurslarni ko'zda tutishi va ularni olish manbalari belgilangan bo'lishi kerak;

-direktivlik: qarorlarning bajarilishi majburiy bo'lib, rejali xususiyat kasb etishi kerak;

Menejment uslublari IKda boshqaruv tizimlarining tuzilishiga muayyan tartiblanganlik, asoslanganlik va samarali tashkil qilish xususiyatlarini kiritadilar. Innovatsion menejment faoliyatning barcha sohalari (ishlab chiqarish, savdo, ta'lim, madaniyat va boshqalar) da qo'llanadigan umumiy uslublardan va innovatsion sohaning o'ziga xos jihatini aks ettiruvchi maxsus uslublardan foydalanadi. Innovatsion menejmentning fundamental asosi ilmiy yondashuvdan foydalanishdir. Tizimli yo'naltirishda ilmiy yondashuv o'zining eng to'liq va izchil ifodasini topadi. Menejmentning tizimli yo'naltirilganligi IKga o'zaro bog'liq bo'lgan va atrof-muhit bilan o'zaro faol ta'sirlashuvchi elementlardan tashkil topgan murakkab ochiq tizim sifatida qaraydi. Tizimli yo'naltirilganlik boshqaruv vazifalarini tarkiblashtirish va innovatsion menejmentning yaxlit tizimi doirasida IK da ularni hal qilish uslublarini tartiblash uchun imkon yaratadi. Aynan tizimli yo'naltirish menejmentning ilmiy maktabi doirasida innovatsion jarayonlarni amaliy modellashtirish konsepsiyasini muvaffaqiyatli rivojlantirish imkonini beradi. Ilmiy menejment o'zigacha mavjud bo'lgan menejment maktablarining eng sara jihatlarini mujassam etib, uning elementlari 4.2-rasmda aks ettirilgan.

So'nggi o'n yilliklarda modellashtirish innovatsion menejmentning samarali tizimlarini tuzishning asosiy konsepsiyasiga aylandi. Bugungi kunda innovatsiyalarni boshqarishga tegishli har qanday xususiy yoki majmuaviy vazifa ularni hal qilishning qator modeli variantlariga ega. Modellar murakkab innovatsion jarayonlarni soddalashtirish, ulardagi eng ahamiyatli komponentlar va aloqalarni ajratish, boshqaruvga xos vaziyatlarni eksperimental ishlab chiqish va yuqori darajadagi noaniqlik hamda chuqur ogohlantirish sharoitida bashoratlash bo'yicha hisoblashlarni amalga oshirish imkonini beradi. Innovatsion menejmentda modellarning uch xil: fizik, analogli va matematik bazaviy usullaridan foydalaniladi. Amaliyotda keng qo'llanilayotgan fizik modellarga IK, uning sex va xizmatlarini, uskunalarni joy-joyiga qo'yib chiqish, materiallarni va xodimlarning ish o'rinlarini joylashtirish uchun foydalaniladigan makonli reja qilish misol bo'la

oladi. Analogli modellar modellashtirilayotgan obyektning xatti-harakatlari (xulq-atvori) ni yoki tarkibiy tuzilmasini illyustratsiyalaydi, masalan grafik, gistogramma yoki tuzilmaviy sxema ko'rinishida ifodalaydi. Boshqaruv qarorlarini maqbullashtirish uchun eng katta imkoniyatlar matematik modellarni qo'llash bilan bog'liqdir. Adabiyotlarda ko'proq o'yinlar nazariyasi, navbatlar nazariyasi, zahiralarni boshqarish, chiziqli dasturlash, imitatsion va iqtisodiy innovatsion menejmentning uslub va modellarini sanash va tizimlashtirishga bo'lgan har qanday urinish ular sonining ko'pligi va xilma-xilligi tufayli cheklangan va g'oyatda shartli bo'ladi.



4.2-rasm. **Ilmiy menejment elementlari**⁵³

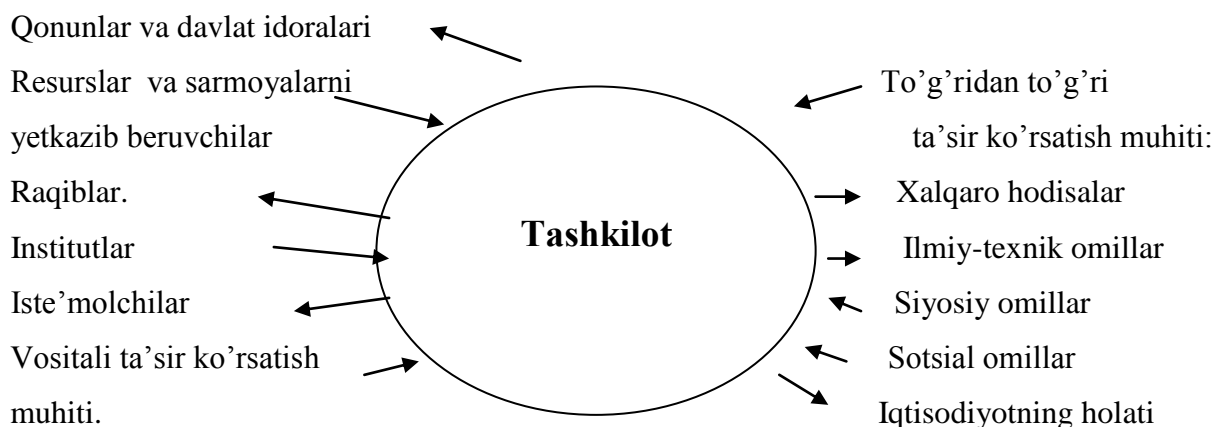
4.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv

Innovatsion menejmentda boshqaruv jarayonlarini mufassal tahlil qilish va takomillashtirish tizimli yondashuvda eng to'liq holda ochib beriladi.

Tizimli yondashuv - bu innovatsion faoliyat obyektini tizim ko'rinishida o'rganishda foydalaniladigan uslublar majmuidir. Tashkilot tizim sifatida tizimning ichidagi elementlar hamda uning ichki va tashqi muhiti tomonidan o'zaro ta'sirlashuv, o'zaro qo'shilib ketish va bir-biriga kirib borishlarning, tizimni harakatga keltiruvchi kuchlarning murakkab ansamblidan iborat.

⁵³ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Innovatsion menejment uchun tashkilotni ochiq tizim sifatida tushunish asosiy dalil bo'ladi. tashqi muhit bilan yaqin o'zaro hamkorlikda bo'la turib, 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 elementlar ham muhit omillariga o'zaro bog'liq bo'ladi. Tashkilot tizim sifatida tizimning o'zi va uning tashqi va ichki muhiti elementlari tomonidan harakatlanuvchi kuchlar, o'zaro hamkorliklar, o'zaro ta'sirlar va o'zaro kirib borishlarning murakkab ansamblidan iboratdir. Tizim va uning tashqi muhiti chizmalı ravishda 4.3-rasmda ko'rsatilgan.



4.3-rasm. **Tashkilotning tizim sifatidagi tashqi muhiti**⁵⁴

Tashqi muhit tashkilotga to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatadi. Davlat va qonunchilik idoralari, institutlar, kasaba uyushmalar, ilmiy va innovatsion tashkilotlar, ishlab chiqarish omillari bozorlari, sarmoyadorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar, iste'molchilar, kasbiy vositachilar va h.k. to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish muhitining muhim elementlari bo'ladilar. Xalqaro sotsial-madaniy va iqtisodiy muhit, siyosiy, ekologik omillar, fan va texnikaning holati, hamda jamiyatni qadriyatli yo'naltirilishi va uning innovatsion g'oyalarga moyilligi vositali ta'sir ko'rsatish muhitining tarkibiy qismlari bo'ladilar. Firmaning ichki

⁵⁴ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

muhiti omillariga, masalan, ilmiy-texnik salohiyat, ruhiy holat, infratuzilma, xodimlar malakasining darajasi va h.k. kiradi.

Tizimning elementlari mustaqil va sifatli bo'linmaydigan birlikdir. Bir birlari va atrof muhit bilan o'zaro hamkorlikni ular moddiy, energetik va axborotli muhit bilan ta'riflaydilar. Belgilangan yaxlitlik va maqsadga yo'naltirilganlikka ega o'zaro hamkorlik qiluvchi elementlarning masofaviy – vaqtli yig'indilari vazifaviy tizimchalarda ajratadilar. Tizimni tizimchalarga bo'linishi tizimning iyerarxiyasini ochishga va uning har xil darajada batafsil tekshirishligini ko'rib chiqishga imkon beradi.

Tizimning murakkabligi iyerarxiya darajalarining soni, tizimda aylanib yuruvchi axborotlarning hajmi, hamda uning tuzilishining murakkabligi, elementlarning soni va aloqalari bilan belgilanadi. Aloqalarning yig'indisi tizimning tuzilmasini tashkil qiladi. Har bir tizim qo'yilgan maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat yuritish algoritmiga ega.

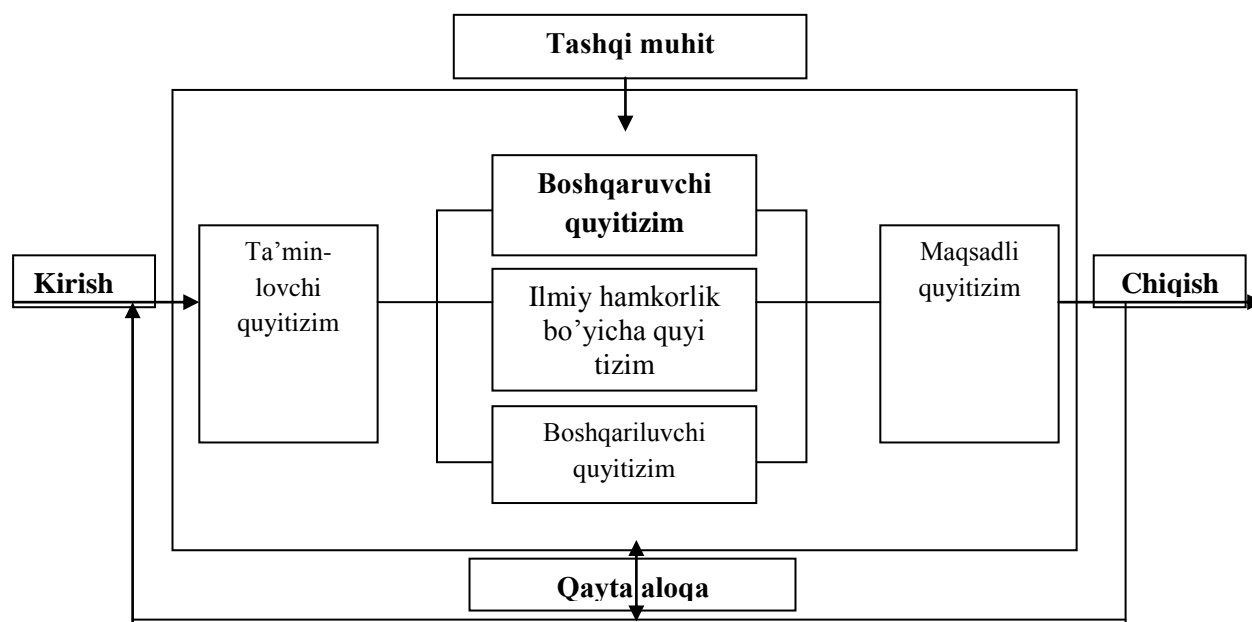
Tizimni tizimning kiruvchi boshqaruvchilari, to'lqinlanuvchi, o'zgaruvchanlari va chiquvchi parametrlari o'rtasidagi aloqani aks ettiruvchi model yordamida shakllantiradilar. Katta va murakkab tizimlar va kichik tizimlarning yig'indisidan iborat bo'ladi va ulardan ham miqdoriy va ham sifatliy nisbatlarda farq qiladilar.

Katta va murakkab iyerarxik tizimlarga quyidagilar xos:

- umumiy maqsadlarning mavjudligi;
- yaxlitlik va tugallanganlik;
- bajarilayotgan vazifalarning katta miqdorlari va katta soni;
- vazifalarning ko'p jihatlilik va turli tumanlilik;
- xulqning murakkablilik va undovchi sabablarning ko'p jihatlilik;
- musobaqaluvchi, raqobatlashuvchi va har tomonga yo'naltirilganligi tendensiyalarining mavjudligi.

Tizimni ichida sodir bo'layotgan katta tizimlar kabi noaniqlik va axborotlarning ehtimol bo'lgan to'liq emasligi xos bo'lgan, qarama-qarshi yo'nalishdagi jarayonlar uning samaradorligini pasaytirish mumkin.

Innovatsion tizimning 4.4-rasmda berilgan murakkab, ko'p bosqichli, ko'p kompozitsiyali tizimini ko'rib chiqamiz. Kirish, chiqish va tashqi muhit tizimning tashqi muhiti bo'ladi. Tizimning kiruvchi parametrlari – bu moddiy, energetik, axborot va kognitiv (ilmiy bilimlar) oqimlaridir. Chiquvchi parametrlar yangi jarayonlar, mahsulotlar, xizmatlar, foyda, xodimlarning yangi bilimlari, ishlab chiqarishni o'sishi, yangi segmentlar va yangi bozorlarni o'zlashtirilishi, sotsial javobgarlik, xodimlarning qanoatlantirilganligidan iboratdir.



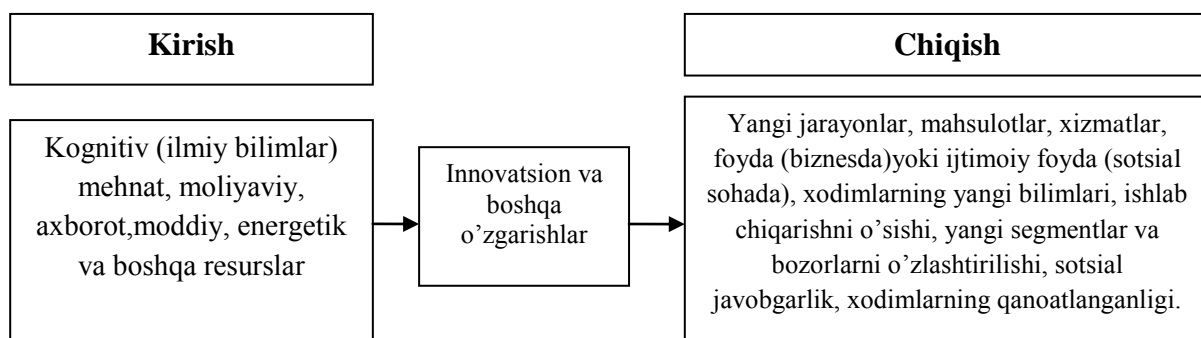
4.4- rasm. **Innovatsion menejment tizimi**⁵⁵

Innovatsion menejmentning ichki mikromuhiti - firmaning tashkiliy, texnologik, sotsial - psixologik va texnik - iqtisodiy muhitidan iboratdir.

Murakkab, katta tizim tizimchalarning yig'indisidan iborat bo'ladi va ta'minlovchi, ilmiy, boshqaruvchi va boshqariladigan ko'pbosqichli, murakkab tizimchalardan tashkil topadi. O'z navbatida boshqaruvchi tizimga kichik tizimchalardan tashkil topadi, ular o'rtasida uchta asosiy bosqichlarga ega iyerarxik tuzilma ko'rinishidagi tobelik mavjud. Bunda iyerarxiyaning pastroq bosqichiga tegishli bo'lgan va birgalikda harakat qiluvchi tizim iyerarxiyaning keyingi yuqori bosqichiga tegishli bo'lgan tizimchaning barcha vazifalarini

⁵⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

bajaradi. Tashkilotning iyerarxik murakkab, katta tizim sifatidagi kirishlari va chiqishlari 4.5 - rasmda tasvirlangan.

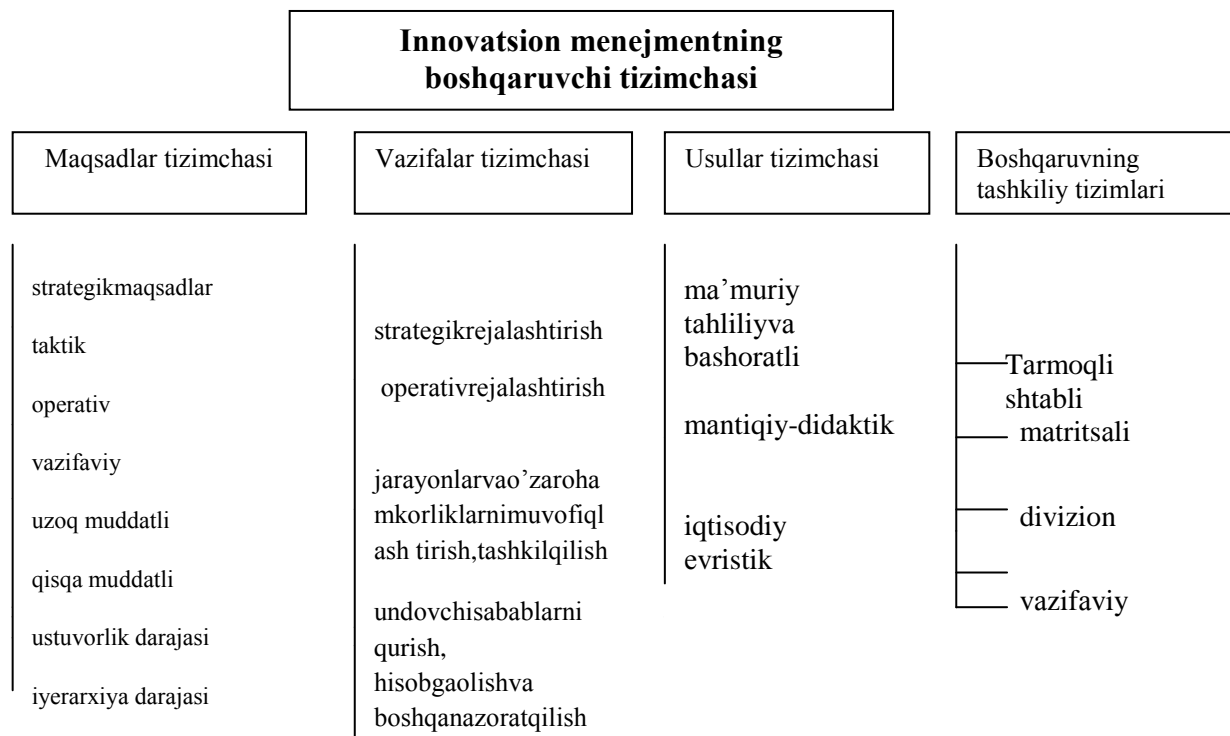


4.5-rasm. **Innovatsion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari**⁵⁶

Boshqaruvchi tizimga innovatsion menejment katta tizimi iyerarxik tuzilmasining uchinchi va eng yuqori bosqichi bo'ladi. U kichik tizimchalardan tashkil topgan, boshqaruvning maqsadlari, vazifalari, usullari va tuzilmalari tizimidan iborat bo'lgan iyerarxiyaning ikkinchi bosqichi har xil tizimchalari operatsion boshqaruv tizimidan iboratdir. Nihoyat, iyerarxiyaning birinchi, pastki bosqichida boshqaruvning tipik mahalliy tizimlari turadilar. Masalan, boshqaruv vazifalari tizimchasi rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va tartibga solish, undovchi sabablarni boshqarish, o'zaro hamkorlik va nazorat qilish jarayonlarini tashkil qilishning tipik jarayonlari o'zaro bog'langan yig'indisidan iboratdir. Har bir tipik jarayon yakka harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi. Bunda barcha elementlar, jarayonlar, tizimchalar har xil turdagi va ko'p sonli aloqalar va o'zaro hamkorliklarga ega. Masalan, nazoratning tipik jarayoni faoliyat natijaviyligi ko'rsatkichlari shaklidagi standartlarni belgilash, dastlabki nazora, faoliyat yuritish ko'rsatkichlarini berilgan standartlar bilan solishtirishni o'z ichiga oluvchi joriy nazorat va natijalarni o'lchashdan tashkil topadi. Yakuniy nazorat navbatdagi bosqichlar yoki umuman butun ish tugagandan keyin amalga oshiriladi. Nazoratning tipik jarayonlarida aloqalarning birinchi bosqichidagi tahlili ancha murakkabliligi bilan ta'riflanadi. masalan, joriy va

⁵⁶ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

yakuniy nazorat teskari aloqalarga asoslanadi, shuning bir vaqtda rahbarning xodim harakatining xarakteri, ishning maqsadlarini o'zlashtirish, ta'sir ko'rsatishni, qo'llash bo'yicha harakati boshqaruvchi tizimni ko'pgina orasi ochiq teskari aloqaga ega qiladi.



4.6-rasm. **Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimchasi**⁵⁷

Boshqariladigan tizimga ham iyerarxiyaning bir necha bosqichlaridan tashkil topadi. Boshqariladigan tizimchaning birinchi bosqichidagi asosiy vazifa uning tizimchalari (ishlab chiqarish, xodimlar, moliya va marketing) ni muvofiq faoliyat yuritishdir. Ishlab chiqarish tizimchasi energetik, moddiy va axborot oqimlari va ta'sir ko'rsatishning texnik – texnologik omillariga asoslangan ularni ishlab chiqish usullarining murakkab biriktirilishi bilan ta'riflanadi.

Iyerarxiya ikkinchi bosqichi ishlab chiqarish tizimchasining ajralib turuvchi xususiyati oqimlarni muvofiqlashtirish va muvofiq taqsimlash vazifasidan, shu jumladan iyerarxiyaning birinchi, pastki bosqichi tipik texnologik jarayonlarini dekompozitsiyalash va agregatsiyalash (biriktirish) dan iboratdir. Bunda har bir tipik

⁵⁷Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

jarayon kirishlar, chiqishlar, holatning har xil parametrlari, boshqaruv va berilgan maqsaddan chetga chiqishlarga ega kichik tizim bo'ladi.

Ko'pgina tipik jarayonlar iyerarxiyaning pastki darajasidayoq determinatsiyalanganlik (asoslanganlik)ning pastki darajasi bilan ta'riflanadi. Ayniqsa bu "insoniy resurslar" tizimchasiga tegishlidir. tushunarliki, iyerarxiyaning yuqoriroq darajalarida tizimning noaniqligi o'sadi. Shuning uchun tizimlarning noaniqligini bartaraf qilish uchun iyerarxiyaning barcha bosqichlarida jarayonlarni mahalliy barqarorlashtirish, egiluvchan, moslashuvchan jarayonlar va boshqaruv tizimlarini, hamda o'z ichiga bashoratli ustunni tahlil qilish, boshqaruv qarorlarining daraxtini yaratish, yashash davrili va ehtimolli yondashishlarni qo'llash, ekonometrik, statistik, imitatsion va vaziyatli modellashtirishdan foydalanishni oluvchi menejmentning yangi usullari kabi tizimchalarni boshqarish vazifalarini alohida ajratish zarur.

Murakkab tizimchalarni boshqarishda evristik modellashtirish, ko'p bosqichli muvofiqlashtirish asosiy usullar bo'lishlari mumkin. Evristik modellar xodimlarni boshqarish tizimlariga nisbatan ko'proq qo'llanadilar, ko'p bosqichli muvofiqlashtirish esa, ishlab chiqarish va marketingni boshqarish tizimlariga nisbatan qo'llaniladi.

Ko'rib chiqilgan boshqaruvchi va boshqariladigan tizimchalar ta'minlash tizimchasi, ilmiy tizimga, firma mikromuhiti kabi asosiy tizim yagona bir butun sifatidagi tashkilotning tashkil qiluvchilari bo'ladilar.

Tashkilot "ochiq tizim" sifatida faoliyatning turli tuman shakllari, jihatlari tashkiliy tuzilmalarning birligi bilan ta'riflanadi, falsafa vazifasiga ega.

Tashkilotni faoliyat yuritishining muvofiq shartlarini aniqlash uchun tizimchalar, tipik jarayonlar va barcha darajadagi elementlarni tashkil qiluvchi katta, murakkab tizimlarning ko'rsatkichlari va xususiyatlarini umumlashtirish zarur. Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning umumlashtirilgan tamoyillari quyidagi jadvalda berilgan. Tizimning teskari aloqasi-talablar, mijozlarning reklamatsiyalari, iste'molchilardan olingan yangi axborotlar, innovatsiyalar haqida yangi ma'lumotlardir.

Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning tamoyillari.⁵⁸

Qurish tamoyillari	Mazmuni
1.Tizimning yaxlitligi	Tizim elementlarining yaxlitligi va o'zaro hamkorligi. Tashqi ta'sirlarga tizim yagona bir butun sifatida javob qaytaradi. Korxonaning avtonom tizim sifatidagi operativ, ishlab chiqarish, moliya, investitsion, innovatsion, strategik faoliyatining yaxlitligi.
2.Elementlarning o'zaro bog'liqligi va o'zaro hamkorligi	Tizimning tarkibiy qismlari to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqa bilan bog'langanlar. Masalan ishlab chiqarishning yakuniy mahsuloti mehnat vositalari, mehnat predmetlari, texnologiyalar, tashkil qilishlar, xodimlarning o'zaro hamkorligi asosida olinadi.
3.Vazifalarni asoslanganligi	Korxonada vazifalari beixtiyor emas, balki ishlab chiqarishning maqsadlari, talabning talablari, resurslarning mavjudligiga muvofiq shakllanadi va o'zgaradilar.
4.Iyerarxiklik	Tizimning har qanday gorizont va vertikal darajalarida elementlar o'rtasidagi iyerarxik o'zaro hamkorlik ta'minlanishi kerak.
5.Elementlarning avtonomligi	Tizimning har qanday vertikal va gorizont darajalarida boshqa bo'linmalar harakatlariga bog'liq bo'lmagan vazifalar aniq chegaralanadilar. Masalan, TNB, xodim, bosh konstruktor xizmatlari, ishlab chiqarish bo'linmalari va h.k. bir biriga bog'liq bo'lmagan vazifalarni bajaradilar, ya'ni avtonom ravishda harakat qiladilar.
6.Moslashuvchanlik, sinxronlik, bir tekislik	Tizimning barcha bo'g'inlari va tarkibiy elementlari vaqtda sinxronlashtirilganlar va qanday va qat'iy belgilangan usullar va yo'llar, qo'llanmalar. Texnika xavfsizligi, mehnat muhofazasining me'yoriy talablari, ekologik me'yorlarga rioya qilish, mehnat jarayonlarining tarifini belgilashdan foydalanishda tashkilotning asosiy maqsadlari bilan moslashganlar.
7.Moslashuvchanlik, egiluvchanlik	Tizimni o'zgarishlarga moslashuvchanligi, masalan, ishlab chiqarish apparatini yangi texnika, texnologiyalarga moslashuvchanligi, xodimlarni innovatsion va tashkiliy o'zgarishlariga moslashuvi.
8.Boshqaruvchanlik	Uskunani ishlashida to'xtashlar va bekor turishlarni yo'qligi, ishlab chiqarish jarayonining har xil bosqichlarining bir tekisligi va sinxronligi, xodimlarning sababsiz ishga kelmasliklari va kelmay qolishlarining yo'qligi. Axborot va moddiy oqimlarning tartibga solinganligi, boshqaruvchi bo'g'inning buyrug'i bo'yicha vazifalarni bajarilishining muntazamligi.
9.Ko'p vazifaviylik, ko'p jihatlik	Tizimning qaytadan yo'lga qo'yilishga, yangiliklarni tatbiq etilishiga, xodimlar tez qayta o'qitilishiga, navlarni o'zgarishi va kengayishiga, qismi yoki to'liq modernizatsiyalanishga yangilanishga qobiliyati.
10.Ravshanlik	Texnik va ishga doir hujjatlarning yagona atamashunosligi, tizimning barcha bo'g'inlariga nisbatan talablarning yagonaligi, jazolar, me'yorlar va tartibga soluvchi bazaning yagona tizimi. Tashqi ta'sirlar ta'siri ostida qaytadan yo'naltirilishi imkoniyati.
11.Muvofiqlik	Eng muhim xususiyat-barcha bo'linmalar harakatlarini muvofiqlashtirish imkoniyati, asosiy vazifalarga qaratilganlik. Barcha yuqorida sanab o'tilgan tamoyillarga rioya qilish bilan ta'minlanadi.

⁵⁸ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

Murakkab quyitizimlarni boshqarishdagi asosiy uslublar evristik modellashtirish, ko'p darajali optimallashtirish bo'lishi mumkin. Evristik modellarni xodimlarni boshqarish tizimlariga, ko'p darajali optimallashtirishesa ishlab chiqarish va marketingni boshqarish tizimlariga nisbatan qo'llashda juda qulaydir.

Ko'rib chiqilgan boshqaruvchi va boshqariluvchi quyi tizimlar xuddi ta'minlash quyitizimi, ilmiy quyitizimi, firmaning mikromuhiti kabi bosh tizimning, ya'ni yaxlit tashkilotning tarkibiy qismlari hisoblanadi. Tashkilot ochiq tizim sifatida ko'plab shakllar, faoliyat jihatlari, tashkiliy tuzilmalarning yagonaligi va missiyasiga ega bo'ladi.

4.3. Yangiliklarning yashash davri konsepsiyasining mohiyati

Jahondagi va mamlakatimizdagi texnik-iqtisodiy taraqqiyotning uzoq muddatli tendensiyalarini tadqiq etish natijalari shuni ko'rsatadiki, milliy iqtisodiyotlar tarkibining o'zgarishi va xalqaro mehnat taqsimotidagi siljishlar bilan birgalikda ro'y berayotgan takror ishlab chiqarish jarayonlari dinamikasi iqtisodiyotda fan-texnika taraqqiyoti va innovatsion o'zgarishlar bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan siklik tebranishlarga asoslangan. Aynan innovatsion rivojlanishning siklik konsepsiyasi fan-texnika taraqqiyotini bir tomondan, ishlab chiqaruvchi kuchlarni takomillashtirishning muhim yo'li sifatida, ikkinchi tomondan esa yangilikning bozorga chiqarilishigacha bo'lgan barcha bosqichlarni bosib o'tish orqali amalga oshiriladigan innovatsion sikl sifatida tushunishga olib keladi. Innovatsion jarayonlar, mahsulotlar va tizimlar yashash davri konsepsiyasi asosida barcha ishlab chiqarish jarayonlari va bosqichlarini vaqtinchalik resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin. Innovatsion jarayonlarni stadiyalar va bosqichlar bo'yicha o'rganish uchun lokal (mahalliy), vaqt bo'yicha uzlukli axborotlar xos bo'lgani holda yashash davri bo'yicha yondashuv yangiliklarning yaratilishi va o'zlashtirilishi jarayoniga dinamik sinxronlashtirilgan tizim sifatida qaraydi.

Innovatsion faoliyatni o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyaning yashash davri hamda ochiq tizim sifatidagi innovatsion tashkilotlar katta ahamiyatga ega.

Yashash davrining hozirgi zamonga xos eng umumli g'oyasi texnologiyalarning iqtisodiy obyekt sifatida evolyutsiyasi va o'zgarishlarini o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar konsepsiyasi hisoblanadi.

Texnologik tizimlarning rivojlanishi ikki yo'nalish: bazaviy texnologiyalarni takomillashtirish va prinsipial jihatdan yangi texnologiyalarni yaratish bo'yicha amalga oshiriladi. Texnologiyalar yaxshilanib va modernizatsiyalanib borgani, yetuklik bosqichiga va bozorning ushbu tovar bilan to'yinish bosqichiga o'tgani sari eski paradigma doirasidagi keyingi rivojlanish nafsiz bo'ladi, sotuv va foyda hajmi tushib ketadi. Tarkib topgan texnologik ukladlar bisotida prinsipial yangi yechimlar, "yorib chiquvchi" texnologiyalar vujudga keladiki, ular yangi texnologik ukladlar, ishlab chiqarish va tarmoqlarning asosi uchun poydevor tiklaydilar.

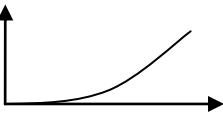
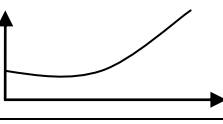

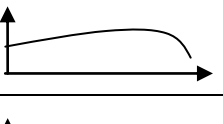

Barcha iqtisodiy obyektlar, jarayonlar va tizimlarning yashash davri faqat bitta nazariy bazaga ega: har qanday yashash davri yaratilishidan boshlanadi, o'sish, yetuklikva pasayish bosqichlaridan o'tadi.

Innovatsion menejmentning ko'p sonli obyektlari: innovatsion korxonalar, yangi texnika va texnologiyalar, yangi tovar va xizmatlar ham yashash davrining shunga o'xshash dinamikasi va tarkibiy tuzilishiga ega bo'ladi.

Innovatsiyalarning yashash davri konsepsiyasining qadr-qimmatini uning quyidagilarni ta'minlashida namoyon bo'ladi:

- vaqt omilini hisobga olish;
- jarayonning markaziy tendensiyasini aniqlash;
- o'zgarishlar dinamikasining yaqqol ko'zga tashlanishi;
- jarayonni avj oldirish mantig'i;
- moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarning yaqqolli va shaffofligi;
- bosqich va jarayonlarni matematik modellashtirish imkoiniyati;
- turli iqtisodiy obyektlarning tovar;

Yashash davrlari dinamikasini bayon qiluvchi matematik vazifalar.⁵⁹

Yashash davrsi bosqichi	Vazifani belgilanishi	Vazifani boshqarilishi	Vazifani bayon qiluvchi egri chiziqning ko'rinishi
Yaratilish	Kombinatsiyalangan eksponenional(namoyish qilinuvchi)-bosqichli vazifasi		
O'sishni jadalashishi	Eksponentsial vazifa		
O'sishni sekinlashishi	Tornkvistning Ikkinchi vazifasi		
Yetuklik	Parobola		
Pasayish	To'g'ridan to'g'ri		

-texnika-texnologiya, yangi tovar-talab - texnologiya, ishlab chiqarish omillari, firmaning raqobatbardoshlik jihatidan ustunliklari, firmaning rivojlanishi tipidagi o'zaro aloqalarni aniqlash. Mahsulotning yashash davrini matematik jihatdan tahlil etganda 4-jadvaldagi chizmalarning majmui yordamida ifodalanadi.

Tashkilotni tashkil qilish bosqichida ijodiy jarayon erkin o'tadi, u tashqi muhit vaziyatlarini tahlil qilish va ayniqsa raqobat mexanizmlarini o'rganishga asoslanadi. Firmani tashqi muhitga vaziyatli yondashishi o'sish imkoniyatlarini his qilish va kerakli resurslarni 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

⁵⁹ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

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 firmani 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. Firmani 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 erga tashkilotning uzoq muddatli yutuqni ko'paytirish mumkin bo'lgan strategik xulqini modellashtirish imkoniyati qo'yilgan, qisqa muddatli davrda barcha yangiliklar ham foydani kattalishishini namoyish qilmaydilar.

Moliyaviy barqarorlik va o'sishning dinamikligini ta'minlovchi jarayonlarning muvofiq nisbati ushbu bosqichda tashkilot sog'lomligining o'lchami bo'ladi. "Kasalliklarni 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, innovatsiyalarning samaradorligini oshishiga asoslanadi. Bu yerda firma faoliyatning turli tumanligini kengaytirish, sotishlar hajmini ancha ko'paytirish, yangi tuzilmalar va bo'linmalarni paydo bo'lishini mo'ljallaydi. Ko'pincha firma yirik, iyerarxik murakkab tashkilotga aylanadi, unda bozor ishtirokchilarining soni nisbatan katta emas va ular 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 biznesni 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 boylıklar 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 variantlarini qidirib topish, markazlashtirish jarayonlarini vakolatlarini 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 texnologiyalarni eskirishi firmani 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. Adizes nazariyasi hozircha bizning sharoitimizda kamroq qo'llaniladi, ammo katta imkoniyatlar va istiqbollarga ega.

Tashkilotning yashash davri konsepsiya asosiy dastlabki tamoyillarining alohidagi ahamiyatini namoyish qiladi, ular iqtisodiy obyektlar va tizimlarni ularning o'zini o'zi rivojlantirish va takomillashtirish nuqtai 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 korxonalar, tashkilotlar, 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 tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladilar.

Har xil ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, tashkiliy, kreativ va sotsial tizimlarda o'tuvchi innovatsion jarayonlarning xususiyatlarni tadqiqot 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 g'aydalantirish bosqichini o'tadi, u muhandislik takliflari, laboratoriya sinovlari, konstruktorlik hujjatlarini yaratilishi, tajriba namunalarini yaratilishi va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning natijasi bo'ladi. Yangilik kiritishdan haqiqiy samara faqat uning bozor sharoitlaridagi tarqatilishi, diffuziyasi va tijoratlashtirilishi 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 hamkorlik 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'ladilar.

4.4. Innovatsion menejmentdagi konsepsiyalarva yondashishlarning tavsifi

Boshqaruv fanining evolyutsiyasi boshqaruvning mazmuni va tamoyillarini boyitib borishga hamda uning vazifalari, uslub va yo'llarini takomillashtirishga asoslangan. Innovatsion menejmentga turlicha yondashuv va konsepsiyalar bir xil ahamiyat kasb yetmaydi. Strategik operativ menejmentda ham, operativ menejmentda ham tizimli, marketingli, yashash davri bo'yicha va loyihaviy yondashuvlar eng keng o'rin egallaydi. Ular innovatsion faoliyatning bosh qonuniyatlarini aniqlaydi va innovatsion boshqaruvning alohida tipini shakllantiradi.

4.3-jadval

Innovatsion menejmentdagi konsepsiyalarva yondashishlarning tavsifi.⁶⁰

Asosiy, bazaviy yondashuv va konsepsiyalar	Ularni amalga oshirish shakllari va natijalari
Klassik maktab	
1.Mehnat taqsimoti tamoyillari. 2.Maqsad va rahbarlikning yagonaligi 3.Hokimiyat va mas'uliyat. 4.Markazlashtirish va nomarkazlashtirishning nisbati 5.Menejmentning vertikal zanjirlari	1.Intizom 2.Tartib 3.Adolat va taqdirlash 4.Samaradorlik 5.Kompaniyaning bosh maqsadiga bo'ysunish.
Xulq-atvor (xatti-harakatlar) maktabi	
1.Diqqat markazida inson omili 2.Tashkilotni shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobgaolgan holda shakllantirish. 3.Xodimlarning xatti-harakatlarini ehtiyojlar, manfaatlar orqali tartibga solish. 4. Xodimlarni motivatsiyalash	1.Ishlovchining salohiyatidan eng samarali holda foydalanish. 2.Unumdorlikni oshirish 3.Ishlovchining qoniqishini yuksaltirish. 4. Egiluvchan taqdirlash va rag'batlantirish tizimi
Ilmiy maktab	
1.Menejmentning faoliyati va vazifalarini ilmiy tahlil qilishdan foydalanish. 2.Kadrlarni tanlash, o'qitish va optimal joylashtirish. 3.Rejalashtirish va bashoratlashning ahamiyati 4.Resurslar bilan ta'minlashning ahamiyati.	1.Optimal faoliyat ko'rsatish uchun shart-sharoitlarni yaratish 2.Mehnat unumdorligini oshirish 3.Ishlab chiqarishning samaradorligi va barqarorligini oshirish 4.Xo'jalik faoliyatining uzluksizligini ta'minlash 5.Taqdirlashning adolatligi va

⁶⁰Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

5.Mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish.	unumdorlikni oshirish.
Jarayonli yondashuv.	
1.Menejmentni jarayon sifatida tushunish 2.Omillarning jarayonga ta'sirin tahlil qilish 3.Boshqaruv jarayoni o'zaro bog'liq bo'lgan vazifalar sifatida 4.Muvofiqlashtirish, farmoyish berish va nazorat qilish vazifalarining roli.	1.Boshqaruvning egiluvchanligi, uzluksizligi va intensivligi. 2.Boshqaruv vazifalarini ishlab chiqish va optimallashtirish. 3.Boshqaruv uslublarining o'zaro aloqadorligi va bir-birini taqozo etishi. 4.Boshqaruv qarorlarining samaradorligini oshirish.
Tizimli yondashuv	
1.Menejmentga murakkab iyerarxik ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy tizim sifatida qarash. 2.Tizimning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish. 3.Tizimni boshqaruvchi, boshqariluvchi, ta'minlovchi va xizmat ko'rsatuvchi quyitizimlarga bo'lib qo'yish. 4.Tizimdan ilmiy-texnikaviy va "inson" tarkibiy qismlarini ajratib olish 5.To'g'ri va aks aloqalarni o'zaro ta'sirlashtirish va o'zaro bir-birini taqozo etish samaralarini hisobga olish. 6.Elementlar va quyitizimlarning birligi.	1.Menejning optimal ta'sir ko'rsatish uslublari va yo'llarining mantiqiyliqi. 2.Tahlil qilish asosida sintetik qaror qabul qilish va ularni asoslash. 3.Boshqaruv qarorlarining samaradorligini va natijaviyligini oshirish. 4.Texnikaviy, ijtimoiy-ruhiy, ekonometrik, ergonomik va boshqa uslublarni qo'llash. 5.Tashkilotning talablari va maqsadlariga moslanuvchanlik, egiluvchanlik 6.Quyitizimlarning yuksak samaradorlik bilan optimal faoliyat ko'rsatishi.
Ijtimoiy-ruhiy yondashuv	
1.Diqqat markazida ishlovchining shaxsiyati 2.Shaxslararo munosabatlarni tadqiq etish. 3.Guruhiy dinamikani tadqiq etish. 4.Foydalanish 5.Motivatsiyalash iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy ehtiyojlarning birligi sifatida 6.Kutish nazariyasini qo'llash.	1.Ishlovchiga optimal ta'sir o'tkazish. 2.Kadrlarni optimal joylashtirish va optimal boshqarish. 3.Rahbarlikni muvofiqlashtirish va tashkil etishning norasmiy uslublaridan foydalanish 4.Boshqaruvni yuksaltirish 5.Ishlovchilarni ma'naviy va moddiy taqdirlashning birligi 6.Ishdan chuqur qoniqish hosil qilish va o'z-o'zini ifodalashva o'z-o'zini ro'yobga chiqarish.
Yashash davriga ko'ra yondashuv. Miqdoriy matematik yondashuvlar.	
1.Ekonometrik modellarni qo'llash. 2.Ishlab chiqarish funksiyalari apparatini qo'llash. 3."Xarajatlar-samaradorlik" ko'p omilli regressiya uslublarini qo'llash. 4.Stoxastik (ehtimolli) modellarni qo'llash.	1.Boshqaruv qarorlarining yuqori darajada aniqligi va sifati. 2.Firmani rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini tanlash. 3.Ishlab chiqarish samaradorligini hisoblashning aniqligi. 4.Natijalarning noaniqligini bartaraf etish, tahlilni pasaytirish.
Loyihali yondashuv, marketing bo'yicha yondashuv va h.k.	

Jadvalda tizimlashtirilgan ma'lumotlar innovatsion menejmentning o'ziga xos xususiyatlarini ajratib ko'rsatish imkonini beradi.

-innovatsion menejmentning obyekti murakkab, iyerarxik jihatdan aralash ilmiy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tizimlardir;

-innovatsion menejmentning obyekti maqsadga erishish haqida turlicha tasavvurlarga ega bo'lgan xilma-xil innovatsion tizimlardan iborat;

-innovatsion jarayonlar ehtimollik xususiyatiga ega bo'lib, o'zining mohiyatiga ko'ra kam determinantlangan bo'ladi;

-innovatsion jarayonlar ijodiy xususiyatga ega va kreativ menejment uslublarning qo'llanishini taqozo etadi;

-innovatsion tizimlarning markaziy subyekti innovator, ya'ni innovatsion soha xodimi hisoblanadi;

-innovatsion faoliyatning subyekti sifatida novator va innovatsion menejmentning shaxsiyatiga ta'sir o'tkazishning eng yangi ijtimoiy-ruhiy, evristik, didaktik uslublarning qo'llanilishini talab qiluvchi murakkab ijtimoiy tizim sifatida qarash lozim;

-innovatsion faoliyatning natijaviyligini oshirish uchun egiluvchan, moslashuvchan, axloqiy-etik va individual yondashuvlardan foydalanish kerak.

4.5. Innovatsion menedjmentning so'ngi innovatsiyalari

Hozirgi kunda innovatsiyalar butun dunyoga tanilgan, hatto madaniyatimizning ajralmas qismiga aylangan. Lekin innovatsiya so'zining ma'nosini to'liq tushinamizmi? «Innovatsiya» haqida juda ko'p nazariyalar tarqalgan.

Apple tashkiloti innovatsiya va yangi mahsulot ishlab chiqarish so'zlarini ma'nosini taqdim qiladi. Bu jihatdan Apple tomonidan yaratilgan va bozorga olib chiqilgan mobil telefonlar, tashkilot o'sishiga yordam berdi. Innovatsiya – bu ko'pgina korxonalar yuragi hisoblanadi.

Kristofer Frimen aytishicha “... yangilik kiritmaslik – o'limga tengdir”.

Bekorga emas dunyoning eng oldi korxonalari o'zining yangiik yarata olishini ko'rsatgan.

Iqtisodiyot tarixiga qisqa nazar tashlasak innovatsiyalar qanday foyda olib kelganini ko'rishimiz mumkin. 19 asrda bo'lib o'tgan sanoat revolyutsiyasi innovatsiyalarga to'la bo'lgan. Insoniyat rivojida texnologik innovatsiyalar katta ahamiyatga ega bo'lishgan.

19 asrning texnologik innovatsiyalari.⁶¹

Innovatsiyalar	Ixtirochi	Yili
Par dvigateli	Djeyms Uatt	1770-80
Temirli kema	Izambard Kingdom	1820-45
Parovoz	Djordj Stefanson	1829
Lampochka	Tomas Edison va Djozef Svon	1879-90

Noubar Afeyan aytishicha «Texnologiyalar hayotimizda katta o'zgarishlarga olib keldi, lekin pozitiv innovatsion g'oyalar ko'pgina muammolrni yechishga yordam beradi – resurslar yetishmasligidan tabiatdagi global o'zgarishlargacha». Bunday innovatsiyalar sifatida 2015 yilda ishlab chiqarilgan va ommaga taqdim qilingan g'oyalarni misol qilish mumkin:

- Dengiz suvini ichimlik suviga aylantirish va undan kerakli metallarni ajratib olish;

- Ichaklar mikroflorasiga ta'sir e'tuvchi dori ishlab chiqarish;

- RNK asosidagi dorilar;

- “Kompyuter – miya”;

Lekin shunday innovatsiyalar bor nafaqat bizning hayotimizni yaxshilaydi, balki farzandlarimiz uchun porloq kelajak yaratib beradi:

- Yangicha avtomobillar. Bu tokda yoki quyosh betareyalarda ishlovchi avtomobillar bo'lib atrofga zarar keltirmaydilar.

- Robotexnika. Insonlar uchun qiyin hisoblangan ishlarni bajaruvchi robotlar.

- Plastmassani qayta ishlash.

- Inson intellektini yaratish.

- Neyro texnologiyalar⁶²

⁶¹ Paul Trott «Innovation Management and New Product Development», 2011, -p.27-29.

Bu innovatsiyalar amalga oshirilsa insonlar uchun hayot onsonlashardi. Shuning uchun ham innovatsiyalar hayotimizning bir bo'lagiga aylanib bormoqda desa mubolog'a bo'lmaydi.

Nazorat savollari

1. Innovatsion menejmentning fundamental asosi nima va nima uchun?
2. Menejmentning tizimli yo'naltirilganligi qanday imkoniyatlar yaratadi?
3. Innovatsion menejmentdagi ilmiy yondashuv asosiy elementlari qaysilar?
4. Innovatsion menejmentda modellarning qaysi usullaridan foydalaniladi?
5. Innovatsion menejmentdatizimli yondashuv –bu?
6. Tashkilot tizim sifatida nimalardan iborat bo'ladi?
7. Tizimning aks aloqasi–bu?
8. Insoniyat qanday innovatsiyalarga muhtoj deb o'ylaysiz
9. Sizing fikringizcha nima uchun innovatsiyalar hayotimiz ajralmas qismiga aylanib qoldi?

Keys Stadiyni yeching

“Info- Aziya tashkilotining rivojlanishi”.⁶³

Info- Aziya tashkiloti informatsiya xizmatlari bozorida o'n yildan beri ish olib boradi. 2005 yilda tashkilotda endi ish boshlanganda ishchilar soni 9ta edi. 2006 yilda esa ishchilar soni 32taga yetgan. 2009 yilda ishchilar 52taga ko'payishni. Shu yilda tashkilot atiga to'rtta mijozga xizmat ko'rsatardi, 2014 yilda mijozlar soni 22 taga yetdi. Daromad miqdori 2009 yilga nisbatan 3 baravarga oshdi.

2014 yilda ishchilar soni 120dan oshdi. Daromad yiliga 150 mln so'm., 2010 yilga nisbatan 90 mln so'mga ko'proq. Prognozlarga ko'ra 2016 yilda tashkilotning daromadi 5ta yangi mijozlar tufayli 1,5 barobarga oshishi kutilmoqda.

Info- Aziya tashkiloti ta'sislarini aytishicha 2009- 2010 yildagi rivojlanishning sababi yangi menedjerlar guruhi tuzulishdadir.

Vazifalar:

⁶² Pro-hitechs.com

⁶³ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010-.С.35.

1. savollarga yozma javob bering:

a) Info- Aziya tashkiloti nima bilan shug'ullanadi?

б) qaysi ko'rsatkichlar tashkilot rivojini ta'kidlayapti?

2. Jadval tuzing va rivojlanish miqdorlarini guruhlarga bo'lib chiqing

Ta'rif nomi	O'lchov birligi
1.	
2.	
3.	
4.	

3. Info- Aziya tashkilotining rivojlanishini ko'rsatib beruvchi grafiklar tuzing .

“Nikas” - yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasi.

Nikas – Gretsiyaning go'sht ishlab chiqaruvchi oldi korxonalaridan biridir. Korxonaga 1971 yilda asos solingan va 2004 yilgacha oilaviy korxonada sifatida faoliyat ko'rsatgan. 2004 yildan boshlab korxonada o'sishi uchun yangi strategiya qo'llanishni boshlandi.

Boshqaruvchi bu strategiyani bozorni egallash orqali olib borish g'oyasini berdi, ya'ni yangi mahsulotlar ishlab chiqarish yordamida. Nikas brend bo'lib Gretsiyada go'shtni ishlab chiqarish bo'yicha birinchi o'rin egallagan. Lekin bu yetarli emas edi, shuning uchun yangi mahsulot bozorga taqdim qilishdi – yaxlagan mahsulotlar (pitsa), pishloq mahsulotlari va go'sht mahsulotlari.

Bunga qo'shimcha sifatida «Parizaki: yaxshi ta'm va a'lo sifat» pishloqlari mashhurlikka erishdi. Bu mahsulot yoshlarga mo'ljallangan edi, chunki korxonada yosh bo'lib qolishni xohlardi. Yangi mahsulot 2005 yilda sentyabrda ommaga taqdim qilindi va 9 oy o'tib bozorda birinchi pog'onaga erishdi.

2005 yilning 9 oyi natijasiga ko'ra mahsulot ishlab chiqarish 2004 yilga nisbatan 7,8% oshdi. Bu natija yangi mahsulotlar “StoPiato”, “Parizaki”, “Filaraki” ishlab chiqarilgani tufayli erishildi. Hozirgi kunga kelib 32% sotuv shu mahsulotlarga to'g'ri keladi. Shunday qilib Nikas omadga erishdi.

Endi esa Nikasning asosiy maqsadlari jahon bozorini egallash, kelgusi yillarda innovatsiyalar yordamida daromadni 10% oshirishdan iboratdir.

Savollarga javob bering:

- Nikas qanday korxonaga?
- Qanday strategiyani Nikas korxonasi qo'llagan?
- Nima uchun Nikas yangi strategiya tanlashga qaror qildi?⁶⁴

Glossariy

Ilmiy yondashuv - yangi ilmlarning to'plashning metodlari.

Model – yangi mahsulotning kichraytirilgan ko'rinishi yoki sxemasi.

Mikromuhit – tashkilot nazorat qiladigan elementlar.

Tizimli yondashuv- bu innovatsion faoliyat obyektini tizim ko'rinishida o'rganishda foydalaniladigan uslublar majmuidir.

Tizimning teskari aloqasi - talablar, mijozlarning reklamasidan, iste'molchilardan olingan yangi axborotlar, innovatsiyalar haqida yangi ma'lumotlardir.

⁶⁴ Dr.Borut Likar, «Innovation Management», Korona plusd - Institute for Innovation and Technology, 2013- p.120.

5-BOB. KORXOANALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH

- 5.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi.
- 5.2. Ilmiy, texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tavsifi.
- 5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari.
- 5.4. Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari.
- 5.5. Innovatsiyalar yo'nalishining tashkiliy va bozor determinantlari

5.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi

Tashkilot keng ma'noda qismlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni hosil qilish va takomillashtirishga olib keluvchi jarayon yoki harakatlar yig'indisini anglatadi.

Xo'jalikda innovatsion menejmentni tashkil etish innovatsiyalarni yagona boshqarish jarayonida uning barcha elementlarini oqilona moslashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimini namoyon etadi. Innovatsiyalarni boshqarish jarayoni elementlari mehnat qurollari, mehnat predmetlari, innovatsion menejment texnologiyasi hisoblanadi. Innovatsion menejmentda mehnat quroli sifatida turli texnik vositalar (axborotlarni to'plash, tahlil qilish va uzatish uchun mo'ljallangan apparatlar (kompyuterlar, Internet tarmoqlari, terminallar, elektron qurilmalar, telefakslar va boshqalar)) xizmat qiladi. Innovatsion menejmentni tashkil etish, ya'ni aslida innovatsion jarayonda innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirishdan iborat. Innovatsion jarayon kelgusida innovatsion menejment usullaridan foydalanish samaradorligiga bog'liq bo'lgan mustahkamlik asosi sifatida xizmat qiladi. U innovatsiyalarning asosiy g'oyasini, yangi mahsulot yoki yangi operatsiyalarning amal qilish xususiyati va xarakterli qirralarini, ularni yaratish, amalga oshirish va bozorda ilgari surish xususiyatlari, samarali ilgari surish bo'yicha chora-tadbirlar kompleksi va muayyan innovatsiyalar diffuziyasi uchun qanday usullarni qo'llash zarurligini belgilab beradi. Bilamizki, tashkilot o'sib omon qolishi uchun innovatsion jarayonning boshqaruviga e'tibor berishimiz kerak. Bu nafaqat bavosita ishtirokchilarni tashvishi, balki kattaroq ishtirokchilar

galereyasini tashkil etadi- hukumatni, yetkazib beruvchilarni, savdo-sotiq va sektor organlarini, chunki ular sodir bo'layotgan samarali yangiliklarni xavotiridadir.⁶⁵

Suv xo'jaligi korxonalarida innovatsion menejmentni tashkil etishning ikkinchi rejasida ushbu yangi mahsulot yoki operatsiyani boshqarish maqsadi aniqlanadi. Maqsad – bu olish zarur bo'lgan natijadir. Innovatsion menejmentning maqsadi foyda, pul mablag'larini jalb etish, bozor segmentini kengaytirish, yangi bozorga chiqish , boshqa institutlarni jalb etish, nufuzini ko'tarish va h.k. bo'lishi mumkin.

Innovatsion menejmentni tashkil etishning navbatdagi muhim bosqichi innovatsiyalarni boshqarish strategiyasini tanlash hisoblanadi. Innovatsiyani boshqarish usullari to'g'ri tanlanishi, ya'ni ularning natijaviyligi hamda samaradorligi to'g'ri tanlangan boshqaruv strategiyasiga bog'liq. Mazkur ikki bosqichda muhandis, menejer, tahlilchi, ekspert va maslahatchi muhim o'ringa ega. U ikkita huquqqa ega: tanlash huquqi va mazkur tanlovga javobgarlik huquqi .⁶⁶

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion yo'naltirilganligi, o'sib borayotgan texnologik yangilanish zarurati innovatsion faoliyatda tashkil etish tamoyillari va o'zaro tarkibiy-tashkiliy aloqa bog'lanishlarning qat'iy mos kelishining muhimligini alohida ta'kidlamogda. So'z iqtisodiy reallikka innovatsion impulslar kiritishning optimal yo'llarini izlab topish haqida boryapti. Innovatsion o'zgarishlar kengayib borgan sari innovatsion rivojlanishning funksional-elementli bazasini ilmiy asoslangan shakllantirishni talab qiladi.

Innovatsiyalarni tashkil qilish uchta muhim jihatni o'z ichiga oladi:

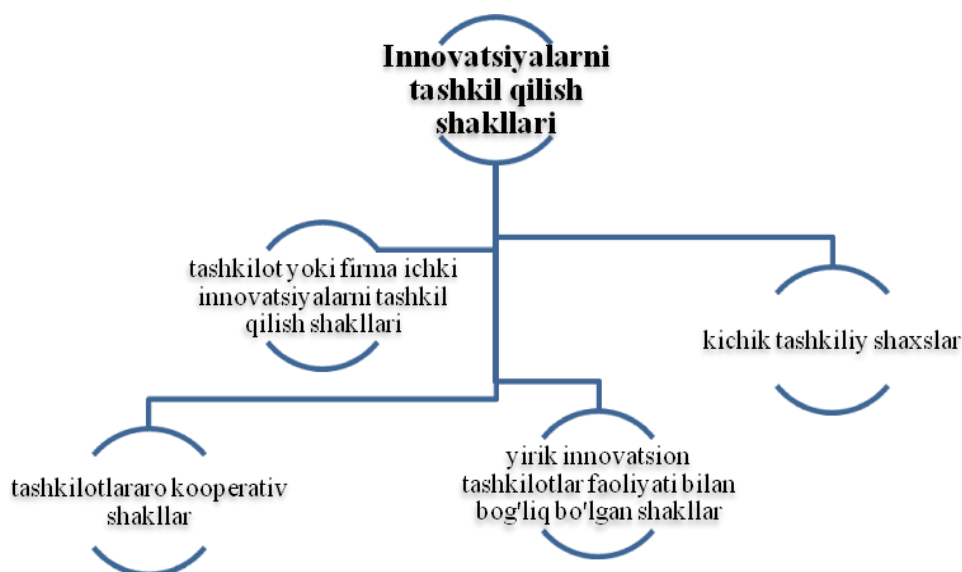
1. Yangiliklarni birgalikda ishlab chiqish, joriy etish va ularni amalga oshiruvchi kishilarning birlashmasidan iborat bo'lgan innovatsion faoliyat subyekti;

2. Tashkilotning innovatsion faoliyat uchun zarur bo'lgan vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan jarayonlar va xatti-harakatlar majmui.

⁶⁵Innovation Management Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University Keith Pavitt 2014-P.110.

⁶⁶Аксенова М.А. «Иновационный менеджмент». Воронеж-2015.- С.33.

3. Tizimning ichki tartiblanganligini hamda uning elementlari va quyitizimlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar takomillashtirilishini ta'minlovchi tuzilmalar. Shu nuqtai nazardan qaralganda innovatsiyalarni tashkil etishni innovatsion faoliyatni tartiblash jarayoni sifatida, subyekt, firma, institut, innovatsion korxonalar sifatida, bo'linmalarning tarkibi va o'rnini belgilab beruvchi, shuningdek, innovatsion faoliyatda amalga oshiriladigan shakllar, uslublar, jarayonlarni chegaralovchi tashkiliy tuzilmalar sifatida tushunish kerak. Firmaning pozitsiyasi jihatidan tashkilotga kishilarning innovatsiyalarni ro'yobga chiqarish bo'yicha birlashmasi yoki kelishuvi sifatida qarash mumkin. Innovatsion faoliyat subyektlari har xil turdagi, har xil elementli va har xil o'lchamdagi firmalar, kompaniyalar, assotsiatsiyalar, OO'Yu, ilmiy institutlar, texnopolislar, texnoparklar va hokazo bo'lishi mumkin. Ushbu tashkilotlarning barchasi ishlab chiqishni real yangilanishini amalga oshiruvchi muhim xo'jalik yurituvchi subektlar hisoblanadi.



5.1-rasm. **Innovatsiyalarni tashkil qilish shakllari**⁶⁷

“O’zining” yashash davri bilan uzviy bog’liq bo’lgan maxsus innovatsion biznesni vujudga kelishi zamonaning zaylidir. Rasmda innovatsiyalarning tashkilot ichida, tashkilotlararo kooperativ, kichik tashkiliy shaxslar hamda yirik innovatsion tashkilotlar faoliyati bilan bog’liq bo’lgan shakllarda tashkil etish yo’llari keltirilgan. Ilmiy-texnikaviy va mahsulotli yangiliklarni joriy etish va

⁶⁷ Mualliflar tomonidan tuzildi.

ishlab chiqarish bilan qoida bo'yicha yaxshi resurs bazasiga, malakali kadrlarga va bozorlarda muayyanpozitsiyaga ega bo'lgan yirik firmalar shug'ullanadi. Tajribaviy ishlab chiqarish, marketing o'tkazish va sotish bosqichida har xil miqyosdagi biznes subyektlari faoliyat ko'rsatadi, ammo yangiliklarning ishlab chiqarilishi va diffuziyalanishi yirik va o'rta korxonalarda hamda sanoat kompaniyalarida amalga oshiriladi.

Innovatsion faoliyatda vujudga kelgan iqtisodiy mehnat taqsimotining tipiga ko'ra ko'pgina kichik va o'rta hajmdagi korxonalar yarimfabrikatlar, butlovchi buyumlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan hamda asosiy biznesni ta'minlash va unga xizmat ko'rsatish funksiyalarini bajaruvchi bo'lib hisoblanadi. Innovatsion korxonalar ularning faoliyat obyekti bo'lgan innovatsiyalarning ko'proq qo'llanadigan tipiga ko'ra ham farqlantiriladi. Ular quyidagi sinflarga bo'linadilar:

-yangi ilmiy kashfiyotlar, qo'llashning yangi usullari va pionerli (birinchi) kashfiyotlarni mo'ljallovchi yetakchi innovatorlar;

-oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi yetakchi innovatorlar;

-eski usul asosida bazaviy innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;

-yangilikni ishlab chiqaruvchi, modernizatsiyalovchi va ratsionallashtiruvchi innovatorlar;

-oldingi mahsulotlar va texnologiyalarni o'rinni bosuvchi yangilikni yaratuvchi innovatorlar;

-yangiliklarni sotishlar va marketingga ixtisoslashuvchi innovatorlar;

-yangi bozorlardagi talabni qanoatlantiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;

-xalq xo'jaligining har xil sohalarida yangiliklarning diffuziyasi, tarqatilishi va ko'paytirilishi bilan shug'ullanuvchi innovatorlar. **Xo'jalikda innovatsion menejmentni tashkil etish yuqorida ko'rsatib o'tilgan boshqaruv jarayoni elementlarini va muhitda yagona amal qilish tizimi bilan bog'laydilar.**⁶⁸

⁶⁸Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С.510.



5.2-rasm. Innovatsion menejment bosqichlari⁶⁹

Shuningdek, innovatsion korxonalar ishlab chiqarilayotgan innovatsiyalarning yangilik darajasi (mutlaqo yangi, nisbatan, qisman, lokal yangilikka yoki imitatsiyaga egaligi) bo'yicha ham ixtisoslashadi.

5.2. Ilmiy, texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tavsifi

Innovatsion jarayonlar va innovatsion faoliyatni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ilmiy-texnikaviy va innovatsion sohaning tashkilotlari tarmog'ini yaratish va shunday tashkilotga tegishli tasniflashni ishlab chiqishi zarur. Iklarni bevosita tasniflashga o'tar ekanmiz, innovatsion faoliyatning majburiy elementi

⁶⁹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

uning axborot ta'minoti ekanligini tan olamiz. Buning uchun innovatsion telekommunikatsiya tizimlaridan foydalanishni hisobga olgan holda avtomatlashtirilgan axborot ta'minoti tizimini yaratish muhimdir. Ushbu tizim yagona axborot makonida innovatsion loyihalarga bo'lgan talab va ularning taklifi haqida axborot almashinuvini amalga oshirish imkonini beradi.

Biz ko'rib turganimizdek, shunday narsalar borki-bu imkoniyat izlash jarayoni, loyihalar tanlo'vi va ularni amalga oshirishidir. Bu narsa sodir bo'lishi uchun imkoniyatlarimizni rivojlantirib, qo'llashni bilishimiz kerak.

Ammo innovatsiyalar o'zgaruvchan dunyoda sodir bo'lyapti. Yangi texnologiyalar va yangi tartibdagi bozorlar paydo bo'lyapti. Shuning uchun tashkilotlar yangiliklar kiritib, rivojlanish bilan chegaralanib qolishi kerak emas, innovatsiyani shunday usullarda kiritish kerakki, ular boshqaruv jarayonida tezkorlik bilan moslanishi kerak.⁷⁰

5.1- jadval

Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi.⁷¹

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
Ixtisoslashishning turi	predmetli			Manzilli (ist'emoilchi uchun)	
	mahsulotli	texnologik	resursli	Ilmiy natijalardan foydalanish	Soha, korxonaga xizmat ko'rsatish
Ilmiy– texnik mahsulotning turi	Ixtisoslashgan tashkilotlar				
	FT	AT (ITI)	TKI	Tajribaviy namunalarni yaratish	Tajriba partiyalari, birinchi seriyalarni ishlab chiqarish
Faoliyatning xarakteri	Bajaruvchi tashkilotlar				
	ITTKI		Fanga, shu jumladan turlari bo'yicha xizmat ko'rsatish vazifalari		
Bilimlar sohalarining xarakteri	Fanlar sohasidagi tashkilot				
	tabiiy		Texnik		Ijtimoiy va gumanitar

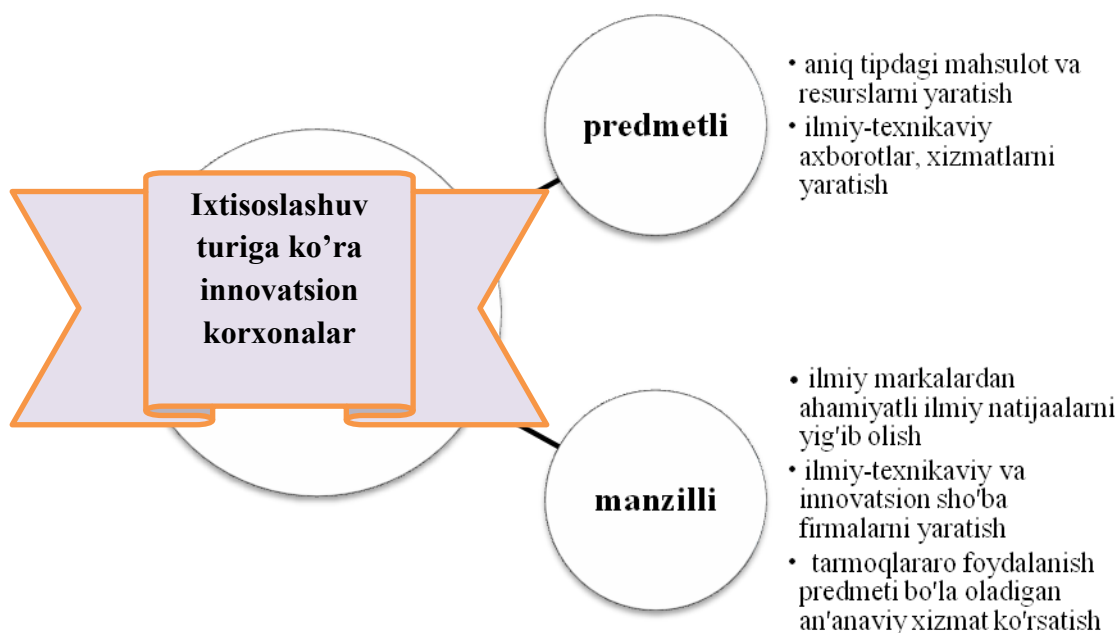
⁷⁰ Innovation Management Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of SussexJohn Bessant School of Management, Cranfield UniversityKeith Pavitt 2014-P.110.

⁷¹ Казанцев М. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика (учебник). 2004-С.50.

Kombinatsiyalashtirishdan foydalanish	Tashkilot	
	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanuvchi	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanmaydigan
“Tadqiqot o’zlashtirish” davri bosqichlarini qamrab olinish darajasi	Qamrab oluvchi tashkilotlar	
	Katta bosqichni	Ikkita va ko’proq bosqichni
	FT, AT, TKI,O’z	FT, AT,AT,TKI, FT-AT-TKI,FT-AT-TKI-O’z
Yaratish tamoyili	Tashkilotlar	
	Doimiylar	Vaqtinchalar
	FT, AT, TKI,O’z	FT, AT,AT,TKI, FT-AT-TKI,FT-AT-TKI-O’z
Yaratish tamoyili	Tashkilotlar	
	Doimiylar	Vaqtinchalar

Jadvalda innovatsiyalarning turli alomatleri bo’ycha tasniflanishi keltirilgan.

Tizimni tashkil etuvchi asosiy elementlar innovatsion loyihalar, xizmatlar va tashkilotlar haqida ma’lumotlar bankiga ega bo’lgan, telekommunikatsiyalar bilan birlashtirilgan mintaqaviy va bosh axborot markazlari hisoblanadi. Ilm-fan rivojlangani sari ilmiy tashkilotlarning tiplarini aniq belgilash muammosi haddan tashqari murakkablashib ketdi, ularning amalda xilma-xilligi shunchalik kattaki, tasniflashda qat’iy o’rnatilgach xususiyatlarga ega bo’lgan ozgina guruhlar bilan cheklanishning iloji yo’q. Ularni tasniflashning uslubiy asosi tashkiliy tuzilma bo’g’inlarining ixtisoslashuv (iqtisodiy yo’naltirilganlik) turlaridir. Ixtisoslashuv turiga ko’ra IKlar predmetli va manzilli IKlarga bo’linadi (5.3-rasm). Predmetli ixtisoslashuv aniq turdagi mahsulot va resurslar (ilmiy-texnikaviy axborotlar, xizmatlar: aktivlar, moliya va hokazo)larni yaratishga qaratilgan. Manzilli ixtisoslashuv ilmiy markazlarda olingan ahamiyatli ilmiy natijalar negizida u’ldosh ilmiy-texnikaviy va innovatsion sho’ba firmalarni yaratish shaklida foydalanishni hamda tarmoqqa, quyi tarmoq va korxonalararo tarmoqlararo foydalanish predmeti bo’la oladigan an’anaviy xizmat ko’rsatishni o’z ichiga oladi. Manzilli yo’naltirilganlik ilm-fanning tashkiliy tuzilishida katta rol o’ynaydi, chunki u integratsion jarayonlarning rivojlanishiga ko’maklashadi. IKlarni innovatsion faoliyatning xususiyatlariga ko’ra bozorga va marketingga xos jihatlarni inobatga olgan holda tasniflashning muhim belgilari IKtomonidan amalga oshiriladigan innovatsiyalarning ustun bo’lgan tipidir.



5.3-rasm. Ixtisoslashuv turiga ko'ra innovatsion korxonalar bo'linishi va qaratilishi⁷²

Innovatsiyalarning ustun bo'lgan tipiga bog'liq ravishda IK larni sinflarga bo'lish mumkin:

1. Yetakchi innovatorlar (liderlar) va izdosh innovatorlar. YYetakchi innovatorlar –bular innovatsiyalarning tashabbuskorlari bo'lmish IK lardir, keyin bu innovatsiyalarni boshqa IKlar - izdosh innovatorlar ilib oladilar.

2. Yangi ilmiy kashfiyotlarga yoki pionerlik ixtirolariga yo'naltirilgan IKlar hamda ilgari qilingan kashfiyot va ixtirolarni qo'llashning yangi usullari sifatida innovatsiyalarni yaratuvchi IKlar.

3. Yangi ehtiyojlarni yaratuvchi IKlar hamda mavjud ehtiyojlarni rivojlantirish va to'laroq qondirishga ko'maklashuvchi IKlar.

4. Bazaviy innovatsiyalarni yaratuvchi IKlar va faoliyat turlarini ko'rinishini o'zgartirishga xos bo'lgan innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan IKlar. Bazaviy innovatsiyalar yangi kashfiyotlar asosida ham, “eski” kashfiyotlarga nisbatan yangi usullarni qo'llash vositasida ham amalga oshirishi mumkin.

5. Innovatsiyalarni keyinchalik bir tarmoqda qo'llash maqsadida yaratuvchi IKlar va innovatsiyalarni butun xalq xo'jaligi uchun amalga oshiradigan IKlar.

⁷² Mualliflar tomonidan tuzildi.

6. Ilgari yaratilgan mahsulot va texnologiyalarning o'rnini bosuvchi innovatsiyalarni amalga oshiruvchi IKlar va ratsionallashtiruvchi hamda kengaytiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi IKlar.

7. Asosiy (mahsulotli va texnologik) innovatsiyalarni yaratuvchi IKlar va to'ldiruvchi innovatsiyalarni ishlab chiqaruvchi IKlar.

8. Mahsulot-innovatsiyalarni amalga oshiruvchi IKlar va jarayon-innovatsiyalarni amalga oshiruvchi IKlar.

9. Yangi bozor uchun innovatsiyani yaratuvchi IKlar va eski bozorlarda qo'llashning yangi sohalarini yaratishga yo'naltirilgan IKlar.

10. O'z faoliyatini mavjud ishlab chiqarish tizimining ayrim elementlarini qayta guruhlash bilan bog'liq bo'lgan yangiliklarni joriy qilishga yo'naltirilgan IKlar. Bu mazkur bozorda avvaldan mavjud bo'lgan turli elementlarni kombinatsiyalash hisobidan yangi mahsulotlar (yangilik darajasi kamroq bo'lgan)ning yaratilishida, ishlab chiqarishni tashkiliy jihatdan qayta guruhlashda namoyon bo'lishi mumkin.

11. Ishlab chiqarish tizimining alohida, qoida bo'yicha to'ldiruvchi elementlarda moslashtiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi yoki ushbu ishlab chiqarish elementlarini qisman tizimning umumiy holda faoliyat ko'rsatishini ahamiyatli o'zgartirishlarsiz yaxshilashga yo'naltirilgan IKlar.

12. Yangi avlod texnologiyalari va mahsulotlarini ularning bazaviy prinsiplarini konstruksiyalari va tarkibini o'zgartirmagan holda ishlab chiqadigan IKlar.

13. Boshlang'ich konsepsiyaning sifat jihatidan o'zgartirgan holda ishlab chiqarish tizimlari (mahsulot va texnologiyalar)ning yangi turlarini yaratishning tashabbuskori bo'lgan ammo funksional tamoyilini saqlab qolgan IKlar.

14. Yangi avlod texnika va texnologiyalarini yaratuvchi IKlar. Bu innovatsion faoliyatning oliy tipidir.

IK faoliyatining yuqorida sanab o'tilgan har bir tipi bir vaqtning o'zidaboshqalari bilan birgalikda mavjud bo'ladi. Shu sababli IKning tipi to'g'risida so'z borganda IKda amalga oshiriladigan innovatsiyalarning tarkibini va ustunlik qiluvchi tipini nazarda tutish lozim. IKning belgilangan shakllar xilma-

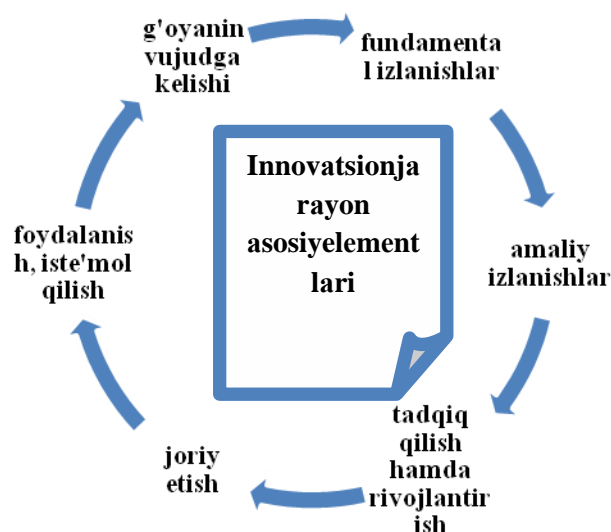
xilligiga olib keluvchi tashkiliy rivoji asosan amaliy (tarmoq) fanlar sohasida ikki qarama-qarshi: integratsion va dezintegratsion tendensiyalarni uyg'unlashtirish sharoitida yuz bergan va yuz bermoqda. Buning natijasida ilmiy-texnikaviy sohalar: yuqorida ko'rib chiqilgan inkubatorlar, texnoparklar, texnopolislarning yangi tashkiliy tuzilmalari yaratilmoqda.

5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari

Tashkiliy shakllar markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan tuzilmalarning sinergizmi asosida xo'jalik yuritishning yangi tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Innovatsion rivojlanishning o'ziga xosligi shundaki, u ikki qarama-qarshi tendensiyalarni inobatga olishga asoslangan.

Bir tomondan innovatsion jarayon - bu g'oyaning vujudga kelishidan tortib uni joriy etish, rivojlantirish va avj oldirishgacha bo'lgan yagona oqimdir. Innovatsion tizimning barcha bosqichlari, fundamental g'oyadan to bozor muvaffaqiyatigacha o'zaro uzviy bog'liq va bir-birini taqozo etadi. Shu boisdan innovatsion rivojlanishning yuqori samaradorligiga erishish uchun bosqichlarning vorisiyligini va jarayonlarning vaqt jihatidan uzluksizligini ta'minlovchi tizimli tarkibiy o'zaro ta'sirlashuv birinchi darajali ahamiyatga ega. Ushbu o'ziga xos xususiyat rivojlanmagan bozor infratuzilmasi va nomukammal bozor mexanizm sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Shu nuqtai nazardan qaralganda korxonada innovatsion tadbirkorlik faoliyatining ITTKI bosqichidan marketing va sotuv gacha bo'lgan to'liq majmuini amalga oshirishi shart emas.

Bozor mexanizmlarini takomillashtirish sharoitida ikkinchi tendensiyaga muvofiq holda firmalararo o'zaro ta'sirlashuv, ya'ni diversifikatsiyalash, firmalararo kooperatsiyalash va h.k. jarayonlari alohida rol o'ynay boshlaydi. Innovatsion faollikning oshishi shu ikki muhim tendensiya: o'z-o'zini rivojlantirishga qodir bo'lgan innovatsion tashkilotlarning vujudga kelishi va innovatsion tuzilmalarning turli institutlar va firmalararo o'zaro ta'sirlashuv tizimiga inkorporatsiyalanishi (ya'ni tizimlarga kirganlik darajasi) ning oshishi bilan uzviy bog'liqdir.



5.4-rasm. Innovatsion jarayon asosiy elementlari⁷³

Zamonaviy innovatsion firma innovatsion jarayonlarning ko'pvariantlilik va determinantlanganlik darajasining pastligi hamda innovatsiyalarni tijoratlashtirish va moliyalashtirish shakllarining nomukammalligi tufayli vujudga keladigan tashkiliy tuzilmalarning xilma-xilligi bilan tavsiflanadi. Innovatsion firmani tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy boshqaruv tizimlari bilan boshqaruv apparatining yangiliklarni joriy etish, o'zlashtirish va singdirish (diffuziyalash) ga zehniligi o'rtasidagi o'zaro aloqalarga bog'liq. Hozirgi zamon boshqaruv nazariyalarida innovatsion biznesning optimal tashkili tuzilmalari va shakillarini tanlash amalyotida qat'iy afzal ko'rishlar mavjud emas. Kichik va o'rta innovatsion biznesning ko'zga tashlanib turgan tor ixtisoslashuvi oddiy ikki va uch darajali tashkiliy tuzilmalar bilan bog'liq. Agar kishilar pul rag'batlarisiz hamda hukumatning tabiiy mashqlarisiz motivatsiyalangan va yo'naltirilgan bo'lsa, ko'plab resurslar tejab qolinishi mumkin va innovatsion jarayonlar qog'ozbozlik iker chikirlarini chetlab o'tishlari mumkin. Va aksincha, agar firma madaniyati va strategiyasi mos kelmasa, u holda firma o'z strategiyasini, ayniqsa innovatsiyalarni o'z ichiga oluvchi strategiyalarni amalga oshira olmaydi. Masalan, firma bosh rahbariyatining, firma texnologik g'oyalarning tashqi manbai uchun ochiq bo'lsa, u strategiya muvaffaqiyatli bo'lishini kafolatlamasligi, va agar tashkilot ichida

⁷³ Mualliflar tomonidan tuzildi.

madaniyat “bu yerda kashf etilmaganligi” tub ildiz otishi mumkinligini qayd etib o'tdi. Muayyan strategiyani qo'llab-quvvatlovchi yangi me'yorlarni ishlab chiqa olmaslik, o'zgarishlar faqatgina puxta nazorat qilinuvchi va to'g'ridan-to'g'ri mukofotlanuvchi joyda saqlanib qolinishi mumkinligini anglatadi.⁷⁴

Xorijda tadqiqot firmalari kichik biznesda 5-10% ni tashkil qilgani holda yirik korxonalar orasida 70% gacha kompaniyalar ilmiy bo'linmalarga, innovatsion yo'naltirilganlikka va boshqalarga ega. Kichik innovatsion biznes ahamiyatli darajada amaliy tadqiqotlarga, konstruktorlik ishlanmalari, turli yangiliklarni o'zlashtirishga, ekspertlik, reklama, maslahat va vositachilik xizmatlarini ko'rsatishga yo'naltirilgan. Mayda va o'rta korxonalar ishlab chiqarishni kichik seriyali yangiliklarga yo'naltirgan holda bozor segmentlarini tor ixtisoslashtirilgan mahsulotlar bilan to'ldirishga intiladilar. Undan tashqari mashinasozlik va priborsozlikda masalan unikal (betakror) va mayda seriyali uskunalar, priborlar, asboblarni ishlab chiqarish qoida bo'yicha kichik va yirik korxonalarining ulushiga to'g'ri keladi.

Yirik biznes va ayniqsa gigant firmalar yetarli darajada moddiy va inson resurslariga ega bo'lgan holda ishlab chiqarish apparatining past o'zlashtiruvchanligi va yangiliklarni qiyin qabul qiluvchi iyerarxik aloqalarning qat'iyiligidan aziyat chekadi. Firmalararo muvofiqlashtirish va kooperatsiyalash muammolari innovatsiyalarni tashkil qilish mexanizmlarini takomillashtirishning mantig'igaaylanmoqda.

1990 yillarning oxirida G'arbda innovatsion va ijodiy faollikning alohida shakli tashkiliy loyihalashtirish va “modulli ixtisoslashtirish” tamoyillariga asoslangan o'z-o'zini boshqaruvchi intellektual assotsiatsiyani yaratish bo'yicha anchagina sa'y-harakatlar amalga oshirilgan. Aynan shu holat assotsiatsiyalangan faoliyat doirasida mustaqil bo'linmalarning yuksak innovatsion faolligiga erishish imkonini beradi.

XXI asrning innovatsion tashkilotidagi inqilobiy o'zgarishlar chiziqli, funksional, marketingli va boshqa tuzilmalarni qamrab olishi kerak. Bu tuzilmalar

⁷⁴David J. Teece “Firm organization, industrial structure, and technological innovation” 2010 – P. 206.

tovar va xizmatlarni ishlab chiqaradigan mustaqil ichki korxonalariga aylanib, ularga yagona axborot va moliyaviy tizimlar tomonidan xizmat ko'rsatiladi. "O'z-o'zini boshqaruvchi intellektual assotsiatsiya" doirasida bu ichki korxonalar assotsiatsiya ichidagi bozorlarning yoki assotsiatsiya ichidagi tashkiliy bozorlarning ishtirokchilariga aylanadi.

Shiddatli tashqi muhitga doimiy ravishda moslashish kelajakni tashkil etishning asosiy xususiyatiga aylanadi. Katta qayishqoqlik, shaxslarga mansublik, buyruqlardan foydalanish, diversifikatsiyaga intilish va raqobatbardoshlik kabi qirralar birinchi o'ringa chiqadi.⁷⁵

Ilgari qattiq iyerarxik tuzilmadan iborat bo'lgan tashkilot mustaqil jamoalar, ochiq ijtimoiy tizimlar majmuiga aylanadi. Tashkilot ichidagi tabaqalashtirish gemogenizatsiya bilan almashinishi kerak. Unda ijodiylik xususiyati, o'zgarishlarga bo'lgan yuqori darajali adaptivlik, tashqi muhitga nisbatan innovatsion reaksiya va zaif signallar bo'yicha samarali boshqarish muhim qadriyatga aylanadi.

Yangi tipdagi tashkilot yo'naltirishning ikki o'qiga ega: birinchisi ichki tuzilmalarga, elementlar, omillar va quyitizimlarning ichki o'zaro ta'sirlashuviga qaratilgan. Ushbu mo'ljal markazlashtirishdan voz kechishga va tuzilmalarning mustaqilligiga asoslangan bo'lib, uning yuqori manyovrliligini, operativligini, tashkilot shakllari soninig ko'p bo'lishini, uslub, texnologiya, mahsulot va xizmatlarning xilma-xilligini, boshqaruv tuzilmalari va uslublarining egiluvchanligini ta'minlaydi.

Tizimning ikkinchi o'qi tashqi muhitga yo'naltirilgan, u uzoq muddatli tendensiyalarning amalga oshirilishi, tizimning tashqi muhitda barqaror faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq. Tashkilotni rivojlantirishning shu ikkinchi tendensiyasi bir maqsadga yo'naltirilgan sa'y-harakatlarni birlashtirishdan yuzaga kelgan samaraning oshishidan tashkil topgan sinergetik samarani yaratuvchi birdamlikva integratsiyalashuv mexanizimiga asoslangan. Bu shuni anglatadiki, mazkur samara elementlarning oddiy yig'indisidan keladigan samaradan kattaroqdir, yani o'z-

⁷⁵Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011.- С.120.

o'zini rivojlantirish va takomillashtirishga asoslangan murakkab tizimlar sirasiga kiruvchi innovatsion tashkilotlarda yuksak sinergetik samara kuzatiladi.

Rivojlanishning ikki tendensiyasini umumlashtirish asosida belgilarning to'rtta asosiy funksional toifalari vujudga keladi: tizimning moslashuvi; uning tashqi muhitga reaksiyasi nuqtai nazaridan maqsadga erishganligi; elementlarning va o'zaro ta'sirlashuvning integratsiyalashuvi; o'z-o'zini tashkillashtirishning ichki tamoyili-tizimning gomeostazini saqlab turish.

Innovatsion tizimning xossalari ikki qarama-qarshi tendensiyalarni: bir tomondan, demarkazlashtirish va tabaqalashtirish tendensiyasining, ikkinchi tomondan esa markazlashtirish va integrativ jarayonlar tendensiyasining o'zaro ta'sirini takomillashtirishga asoslangan.

Tizim umumiy holda optimal faoliyat ko'rsatishi uchun unda tashkilotning turli makon va zamon doirasida mavjud bo'lishida vasitachilar, innovatsiyani tashuvchilar, muqobil elementlar (yetkazib beruvchi, sherik, pudratchi va boshqalar) rolini o'ynashga qodir bo'lgan har xil turdagi funksional quyi tizimlar va elementlar jamlanishi kerak. Ko'plab tashkil etishshakllarining mavjud bo'lishi tizimning makondagi doirasining yuzaga keltiradi, o'z faoliyatida turli-tuman yangi uslub, mahsulot va xizmatlardan foydalanuvchi ko'p sonli ishtirokchilar, quyitizimlar va muqobil elementlar esa ko'plab aloqalar bilan o'zaro bog'liq va chatishib ketgan bo'lib, bu tashkilotning umumiy hayot qobiliyatini va barqarorligini ta'minlaydi.

Funksional quyitizimlarni tashkil qilish tipi texnologik operatsiyalar aloqalarning xususiyatlariga mos kelishi va bozorning hajm va vaqt jihatidan turlicha bo'lgan talablarini qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Chunonchi, bo'linmalarning xo'jalik strategiyalari va tashkiliy tuzilmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalar innovatsion rivojlanish nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Bozor iqtisodiyotida har bir firma o'zining tashkiliy tuzilmasini mustaqil belgilaydi. Ammo umumiy hayot qobiliyatining oshirilishi firmaning uchta bosh funksional quyitizimlari (ITTKI va mahsulotni ishlab chiqish, ishlab chiqarish texnologiyasi va marketing) ning optimal faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq.

Funksional quyitizimlarni tashkil etish tipi texnologik operatsiyalar aloqalarining xususiyatlariga mos kelishi va bozorning xajm va vaqt bo'yicha talablarini qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shu nuqtai nazardan qaralganda tizimning muhim xossasi tashqi muhitga moslashishdir, xilma-xil talabni qondirish uchun mayda seriyali va unikal mahsulotlarni ishlab chiqaradi, uning aksariyat qismi byurtma, kontraktlarga mo'ljallangan bo'ladi. Bu ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi aloqalarning yuqori barqarorlik darajasini belgilab beradi.

5.4.Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari

Elektron savdo – tovar sotuvchisi va xaridorining kompyuterlari yordamida Internet tarmog'i orqali savdodir. Elektron savdoning haqiqiy predmeti har qanday mahsuloti bo'lishi mumkin (tovar, xizmat, ko'chmas mulk, bank mahsulot va h.k.). Bugungi kunda elektron savdoning asosiy tovarlari quyidagilar hisoblanadi: oziq-ovqat tovarlari, sanoat tovarlari, axborot mahsuloti.⁷⁶

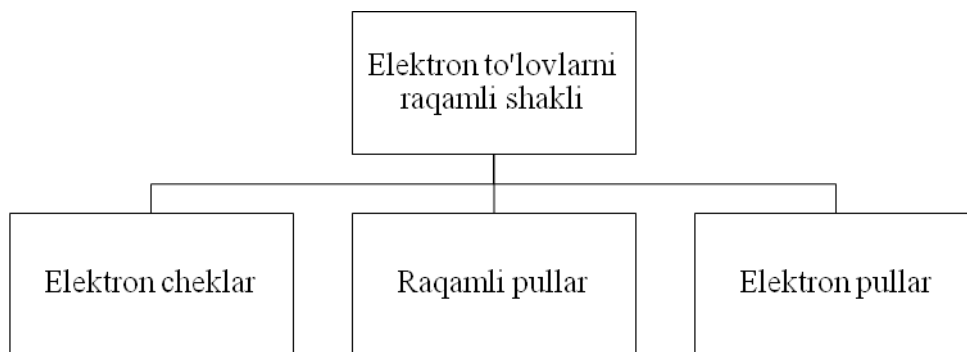
Sotuvchi uchun elektron savdoning qimmatli o'z savdosi bilan bexisob xaridorlarni doimiy qamrab olishning doimiy imkoniyatlaridan iborat.

Elektron savdo korxonalarini – virtual do'konlarni yangi tashkil etish shaklini yaratadi va doimiy ravishda raqobatning ta'siri ostida virtual do'konda sotish uchun yangi tovar va xizmatlarni taklif etadi. Virtual do'kon virtual korxonaga, ya'ni ehtimoliy korxonaga tegishli.

Virtual do'kon – bu internet tarmog'i orqali sotilgan tovarlar va Internet tarmog'ining boshqa foydalanuvchilariga tovarlar bilan bog'liq xizmatlarni sotish uchun bugungi kunda Web-serverni sotish. Virtual do'kon – bu shaxsiy to'g'ridan-to'g'ri aloqa mavjud bo'lmaganda elektron aloqa vositalari orqali axborot almashishi va muloqot qilishi mumkin bo'lgan do'kon xodimlari (sotuvchilar, kassirlar)ning hududiy tarqoq xodimlar hamjamiyati.

Elektron savdoning paydo bo'lishi yangi hisob-kitoblar shakli – elektron to'lovlarni joriy etishni talab etdi.

⁷⁶А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015.- С.67.



5.5 - rasm. **Elektron to'lovlarni raqamli shakli**⁷⁷

Elektron chek to'lovchining pullarni o'tkazish to'g'risida o'z bankiga ko'rsatma beriluvchi hujjatni namoyon etadi (tijoriy qimmatli qog'ozlar turi).

Elektron pullar elektron pochta yoki Internet tarmog'i orqali to'g'ridan to'g'ri etkazilishi mumkin. Har qanday holatda ham xarid uchun hisob-kitob amaldagi bank kanallari yoki tarmoqlari bo'yicha amalga oshiriladi.

Raqamli pullar (digitalcash) qog'ozli naqd pullarning elektron nusxadoshidir. Ular pul belgilari ko'rinishiga ega.

Bank tomonidan tasdiqlangan kupon shaklidagi raqamli pullar bank tomonidan chiqarilgan va qoplangan bitlar zanjirini namoyon etadi.

Elektron pullar – bu pul mablag'larini schyotdan schyotga o'tkazish, qo'yilmalar bo'yicha foizlar hisoblash va qog'ozli tashuvchilar ishtirokisiz elektron signallar uzatish vositasi bilan boshqacha uzatish.

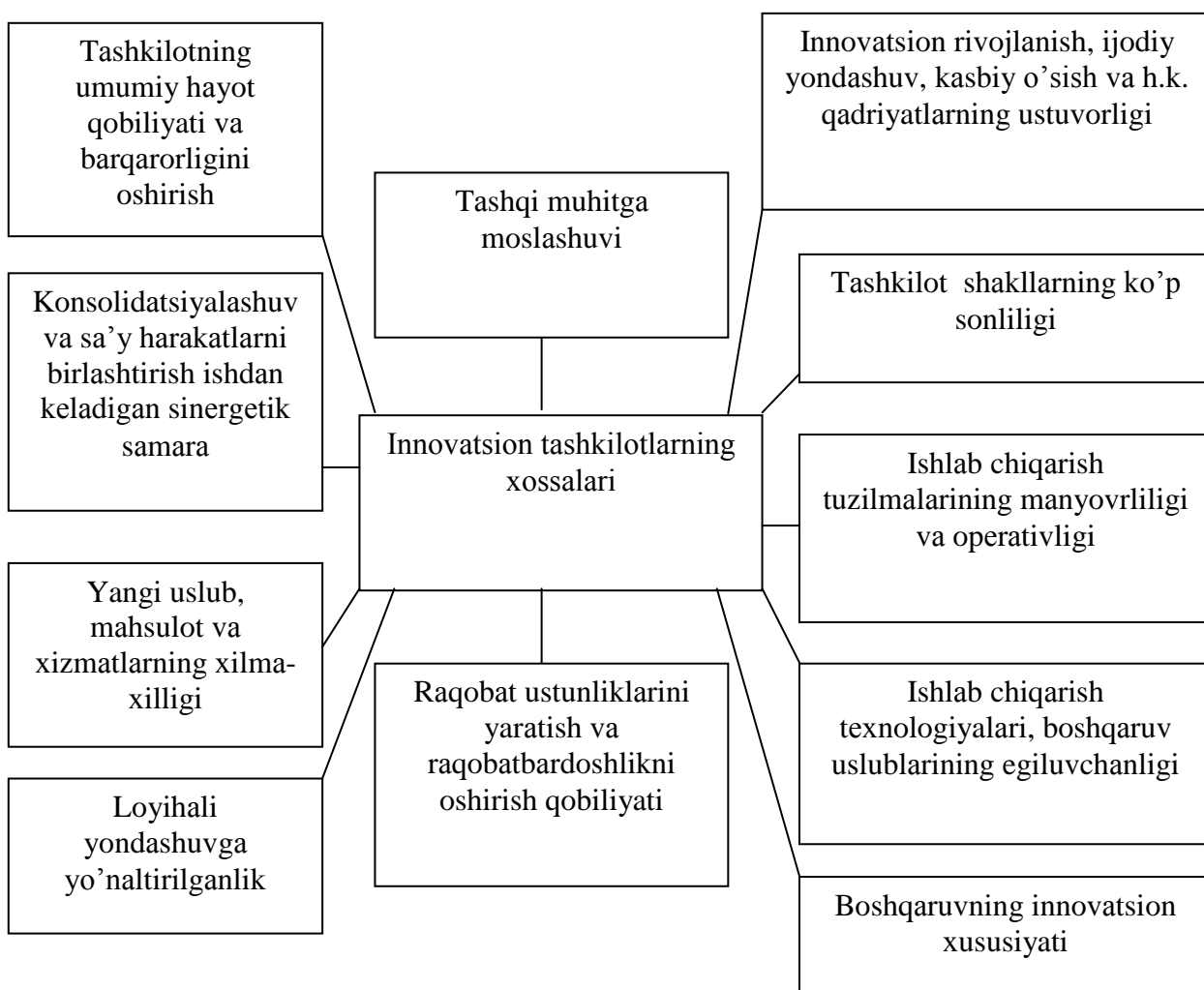
Elektron pullar banklar va to'lovchidan pul mablag'larini o'tkazishga ruxsat olish imkoniyati ega banklar va yirik firmalar tomonidan foydalaniladi va pul oluvchi bilan to'lov sharoitlari to'g'risida kelishib oladilar.

Masalan, bu asrni boshida Internet tarmo'g'i hozirgidek rivojlanmagan edi va biz innovatsiyalar yo'lini o'zgarishini endigina ko'ra boshladik. Hozir shunday dunyoda turimmizki, mahsulot va servislar virtual makonga kiritilyapti va bozorlar ijtimoiy tarmoqlarga ko'proq yo'nalmoqda. Bu dunyo orqali axborot oqimi salohiyati juda katta: Facebook 1 millirdan ortiq a'zosi bilan dunyodagi

⁷⁷ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015.-С.58

mamlakatlar orasida aholi soni bo'yicha uchinchi o'rinda turadi deb hisoblasak bo'ladi. Hamma o'zgarishlar shuni aytyaptiki, tashkilotlar yangi jarayonlarni tanlab, yangicha usulda harakat qilishi kerak.⁷⁸

Tashkiliy loyihalashtirish, yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentining muhim yo'nalishlaridan bo'ladi. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari 5.6- rasmda ko'rsatilganlar. Ular tizimchalar va elementlarning sifatini va ularning ochiq tizim sifatidagi tashkilot ichidagi aloqalarini namoyish qiladilar.



5.6-rasm. **Innovatsion tashkilotlarning xossalari**⁷⁹

Yangi turdagi tashkilot mo'ljallashning ikki o'qiga ega:

⁷⁸Innovation Management Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University Keith Pavitt 2014-P.112.

⁷⁹ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

Birinchi - ichki tuzilmalar, elementlar, omillar va tizimchalarning ichki o'zaro hamkorligiga. Bu mo'ljal markazlashtirishni tugatilishi va bo'linmalarning mustaqilligiga asoslangan, bu ularning yuqori manyorvchanligi, operativligi, tashkiliy shakllarining ko'pligi, yangi usullarining ixchamligini ta'minlaydi.

Ikkinchi o'qi tashqi muhitga qaratilgan, u uzoq muddatli tendensiyalar, barqarorlikni amalga oshirish bilan bog'liq. Tizimni tashqi muhitda faoliyat yuritishi. Tashkilotni rivojlanishining bu ikkinchi tendensiyasi sinergik (hamkorlik) samarasini yaratuvchi mexanizmni jipslashishi va integratsiyalashishga asoslangan, u harakatlarning bitta maqsadiga qaratilgan birlashishlardan tashkil topuvchi samaralarni ko'payishidan iboratdir. Bu shuni bildiradiki, u elementlarning oddiy summasidan samaradan ko'proqdir, ya'ni o'zini o'zi rivojlantirishi va takomillashishga asoslangan murakkab tizimlarda, innovatsion tashkilot ham ularga kiradi, katta sinergik (hamkorlik) samarasi kuzatiladi.

Innovatsion tizimning xossalari ikki qarama-qarshi tendensiyalarni: bir tomondan, demarkazlashtirish va tabaqalashtirish tendensiyasining, ikkinchi tomondan esa markazlashtirish va integratsitiv jarayonlar tendensiyasiningo'zaro ta'sirini takomillashtirishga asoslangan.

Tizim umumiy holda optimal faoliyat ko'rsatishi uchun unda tashkilotning turli makon va zamon doirasida mavjud bo'lishida vasitachilar, innovatsiyani tashuvchilar, muqobil elementlar (yetkazib beruvchi, sherik, pudratchi va boshqalar) rolini o'ynashga qodir bo'lgan har xil turdagi funksional quyi tizimlar va elementlar jamlanishi kerak.

Ko'plab tashkil etish shakllarining mavjud bo'lishi tizimning makondagi doirasining yuzaga keltiradi, o'z faoliyatida turli-tuman yangi uslub, mahsulot va xizmatlardan foydalanuvchi ko'p sonli ishtirokchilar, quyitizimlar va muqobil elementlar esa ko'plab aloqalar bilan o'zaro bog'liq va chatishib ketgan bo'lib, bu tashkilotning umumiy hayot qobiliyatini va barqarorligini ta'minlaydi. Funksional quyitizimlarni tashkil qilish tipi texnologik operatsiyalar aloqalarning xususiyatlariga mos kelishi va bozorning hajm va vaqt jihatidan turlicha bo'lgan

talablarini qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Chunonchi, bo'linmalarning xo'jalik strategiyalari va tashkiliy tuzilmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalar innovatsion rivojlanish nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Bozor iqtisodiyotida har bir firma o'zining tashkiliy tuzilmasini mustaqil belgilaydi. Ammo umumiy hayot qobiliyatining oshirilishi firmaning uchta bosh funksional quyitizimlari (ITTKI va mahsulotni ishlab chiqish, ishlab chiqarish texnologiyasi va marketing) ning optimal faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq.

Funksional quyitizimlarni tashkil etish tipi texnologik operatsiyalar aloqalarining xususiyatlariga mos kelishi va bozorning hajm va vaqt bo'yicha talablarini qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shu nuqtai nazardan qaralganda tizimning muhim xossasi tashqi muhitga moslashishdir, xilma-xil talabni qondirish uchun mayda seriyali va unikal (o'xshashi yo'q) mahsulotlarni ishlab chiqaradi, uning aksariyat qismi byurtma, kontraktlarga mo'ljallangan bo'ladi. Bu ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi aloqalarning yuqori barqarorlik darajasini belgilab beradi.

Ishlab chiqarishning innovatsion yo'naltirilganligi boshqaruvning innovatsion tavsifi bilan uzviy bog'langan, ya'ni ma'muriy uslublarni ijtimoiy-ruhiy uslublar siqib chiqaryapti, ishlovchi mehnat unumdorliginig oshishini esa uning boshqaruv qarorlarini qabul qilishga aloqadorligi va mehnatni sifat jihatidan yangicha motivatsiyalash bilan bog'lanmoqda.

Boshqaruvli ta'sir o'tkazish uslublarining egiluvchanligi ko'rgina boshqaruv vazifalari (rejalashtirish, motivatsiyalash, muvofiqlantirish va nazorat qilish) ga hamda boshqaruv obyektiga tarqalmoqda.

Innovatsion ishlab chiqarishning asosida texnologik tizimlarning egiluvchanligi, o'zgaruvchanligi, uskunalarning qayta sozlanuvchanligi, ishlab chiqarish quvvatlarining yo'nalishini o'zgartirish yotadi. Texnologiyalarning egiluvchanligi va o'zgaruvchanligi innovatsion jarayonning turli bosqichlari parallel faoliyat ko'rsatishi asosida ishlab chiqarishni gorizonta usulda tashkil qilish imkoniyatlari bilan uyg'unlashtiriladi. Chunonchi, mashinasozlik va asbobsozlikda ko'pgina texnologik jarayonlar uzluksizlik (diskret) xususiyatiga ega

bo'lib, u yangilikni ishlab chiqish, yaratish va sotish bosqichlarini kontraktning boshlarida yoki sof bozor aloqalari orqali parallel tashkil etish imkoniyatini anglatadi.

Alohida bo'linmalar o'rtasida o'zaro ta'sirlashuvni tashkil etishning ushbu tamoyili moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni egiluvchan taqsimlashga, ishlovchining bilim va tajribasiga, tayyor mahsulot va xizmatlarga asoslangan.

5.5. Innovatsiyalar yo'nalishining tashkiliy va bozor determinantlari

Bizning innovatsiyalar to'g'risidagi fikrimiz so'nggi yillarda oshib borgan bir vaqtda innovatsiyalar, texnika siyosati to'g'risidagi siyosiy munozaralarda foydalanilgan asosiy doiralarda, shuningdek raqobat sohasidagi siyosatda ko'pincha yetarlicha foydalanilmaydi. Ma'lumki amaliyotda yanada ko'proq foydalaniladi. Mazkur bo'limda, turli o'zgaruvchilar kassalari – ba'zi iqtisodiy, ba'zi tashkiliy - identifikatsiyalanadi, hamda innovatsiyalar tezligi va yo'nalishiga ta'sir etadi.⁸⁰ Determinant (lotinchadan “determinans” -belgilaydi) –bir dominant ta'siri yoki asosiy omil degan ma'noni bildiradi.

1.Monopol hokimiyat. Nima uchun bizning innovatsiyalar to'g'risidagi tushunchamizni tez idrok etilmasligi sabablaridan biri so'nggi yarim asrda aksariyat tadqiqotchilar, xususan, sanoat tashkilotlari va iqtisodchilar, xaddan tashqari bitta o'zgaruvchiga qaratilgan edi: bozor hukumati darajasi. Dalillar, raqobat va raqobatchilar innovatsiyalar uchun muhim ahamiyat kasb etishini anglatdi; lekin firmalar kuchli fragmentlangan bozorlarda identik shaxsiy bo'lmagan texnologiyalardan foydalangan holda har qanday taraqqiy etgan iqtisodiyot erishishga intiluvchi tashkiliy tuzilma keltirilgan raqobatlashayotgan mukammal raqobat olamiga ba'zilar ishonmaydi. Shu bilan birga, aksariyat siyosiy debatlar qismlarga ajratilgan bozorlarda innovatsion faoliyatga ko'mak mavjudligidan kelib chiqadilar. Shumpeter mukammal raqobat innovatsiyalar bilan birga olib borilmasligi birinchilardan bo'lib e'lon qildi. U, “yangi ishlab chiqarish

⁸⁰David J. Teece “Firm organization, industrial structure, and technological innovation” 2010 – P.198.

usullari va yangi tovarlarni kiritishni mukammal va mutlaqo tezkor raqobat bilan amalga oshirish ehtimolini, bu esa , biz iqtisodiy taraqqiyot deb atagan aksariyat holat u bilan mos emasligini anglatadi”, deb qayd etdilar. Bundan tashqari, Shumpeterning kichik tadbirkorlik va firmalar moliyaviy resurslar etishmasligidan aziyat chekishlarini anglatuvchi tushunchasi, ba'zi kapital bozorida baquvvat korxonalariga ega mamlakatlarda eskicha talqinga qiyoslanadi. Har qanday holatda ham shumperetcha debatlar ma'no jihatdan bir biriga yaqinroqdek tuyuladi, monopolistik rentalar avlodi va yangi mahsulot va jarayonlarni rivojlantirish uchun resurslar taqsimoti o'rtasida doimiy ravishda aralashuvchi ko'plab o'zgaruvchilar mavjud bo'ladi.

Muayyan bozorlarda bozor hokimiyati va innovatsiyalar o'rtasidagi aloqa keyinroq bekor qilinadi, agar ko'p shu'bali, ko'p sohaviy firma vabul qilingan bo'lma. Ko'p mahsulotli firmaning asosiy vazifasi va maqsadi istalgan joyda yuqori unumdorlikka ega maqsadlar uchun olingan pul mablag'larini ajartishdan iborat. Agar ko'p filialli ko'p sohaviy firma bu tariqa ishlaydigan bo'lsa, ular qanday yo'l tutishlari haqida ko'plab dalillar mavjud bo'lsa, u holda muayyan bozordagi elektr energiyasi bozori hamda ushbu bozorda innovatsiyalarni moliyalashtirish o'rtasidagi aloqalar bekor qilinadi. Ko'p sohaviy firmada mahsulotni A dan Z gacha bo'lgan bozorlarda sotadi, naqd pullar generatsiyalanadi va bozor haqiqatda A bozorga aloqador bo'lgan innovatsiyalarni moliyalashtirishi mumkin, lekin u Z bozorda innovatsion faoliyatni bir xilda yaxshi moliyalashtirishi mumkin. Kapital bozorida, shu tarzda ko'p sohaviy firma Shumpeter tomonidan taklif etilgan innovatsiyalar va bozor tuzilmasi o'rtasidagi aloqani erkinlashtiradi.

2.Tashkiliy madaniyat va qadriyatlar. Bozor hokimiyati ishlab chiqarish tuzilmasining elementi hisoblanadi; miqyos, integratsiya (birlashish) va iyerarxiyani rasmiy tashkiliy tuzilmasi elementi sifatida ko'rib chiqish mumkin, agar tashkilotning norasmiy tarkibi nisbatan kamroq ahamiyat kasb etsa. Tashkiliy madaniyat tashkilotning norasmiy tuzilmasining mohiyati hisoblanadi. Bu tashkilot a'zolari tomonidan taqsimlangan ishonch va kutishlar tuzilmasidir. Ushbu masala

va kutishlar shaxslar va guruhlarining xatti-harakatlarini kuchli shakllantiruvchi me'yorlarni ishlab chiqadi.⁸¹

3. Tashkiliy madaniyat “tashkilotni tavsiflashi mumkin bo'lgan markaziy me'yorlar” sifatda ko'rib chiqilishi mumkin”. Kuchli madaniyat norasmiy qoidalar tizimini kishilar o'zlarining aksariyat bo'sh vaqtlarini qanday o'tkazishlarini namoyon etadi. Ulardan nimalarni kutish mumkinligini bilgan holda xodimlar kam vaqt sarflaydilar, va bunda biror bir vaziyatda qanday harakat qilish kerakligiga qaror qilish lozim .

Konsensus qanday namoyon etiladi, shakllanadi, bunda quyidagi me'yorlar to'plami yangi mahsulotlar va jarayonlarni rivojlantirish va tijoratlashtirishga ko'maklashadi. Rivojlantirish borasida, ularga quyidagilarni kiritish mumkin: muvaffaqiyatsizlikka uchramaslik va urinib ko'rish uchun avtonomiya, xodimlarning yordam so'rash huquqi; mijozlar bilan tashqi texnologiyalar manbai va firmaning ichida ochiq muloqot. Tijoratlashtirish va amalga oshirishga to'xtalib o'tadigan bo'lsak, jamoada ishlash, qayishqoqlik, ishonch va mehnat sevarlik qat'iyon muhim hisoblanadi. Madaniyat huquqi texnologik rivojlantirishda yordam ko'rsatish uchun nafaqat muhim aktiv hisoblanadi, balki bu bir necha mashhur istisnolar bilan talab bo'limshi mumkin .Vaqt o'tishi bilan, iqtisodchilar ishonch va ongning ahamiyati to'g'risida ta'kidlashlari mumkin. Shunday qilib, “ijtimoiy talablar rasmiy qoidalar va hukumatlar orqali ifodalanishi, yoki ular vijdonning baynalmillalashtirilgan talablari orqali ifodalanishi mumkin. Umumiy tarzda bu talablar samaradorlikni oshirish uchun zarur bo'lgan murosalar bo'lishi mumkin”.

Nazorat savollari

1. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
2. Korxonada strategiyasida innovatsion strategiyaning o'rnini qanday?
3. Innovatsion strategiyasini shakllantirish qanday vazifalarni o'z ichiga oladi?

⁸¹David J. Teece “Firm organization, industrial structure, and technological innovation” 2010 – P.205.

4. Innovatsion strategiyasini ishlab chiqish bosqichlarida nima vazifa bajariladi?
5. Innovatsion strategiyalarning qanday turlarini bilasiz?
6. Hujumkor strategiyalar qanaqa strategiyalarni o'z ichiga oladi?
7. Tashqi muhit bilan ta'sirlashuv xususiyatlariga ko'ra strategiyalar qanday guruhga bo'linadi?
8. Innovatsion menejmentda mehnat quroli sifatida qanday texnik vositalar hisoblanadi?
9. Virtual do'kon deb qanday do'kon aytiladi?
10. Tashkiliy madaniyat va qadriyatlar haqida aytib bering.

Keys Stadiyni yeching

Keys "Clocky, qochyatgan soat" ⁸²

Gauri Nanda a'lo darajadagi innovatsion kashfiyotchi bo'lgan, industriya dizayni fakultetida oxirgi kurs talabasi bo'lganida, dunyoni hayratda qoldirgan. Clocky nomli uyg'otadigan soat nafaqat qo'ng'iroq chalgan, o'z egasini uyg'atish uchun shu bilan birga uni butun xona bo'ylab yugurtirgan. Agar shu kashfiyotni rasmi matbuotda tarqamaganida va odamlar hayratlanmaganligida, oddiygina loyiha bo'lib qolardi. Shunda Gauri o'ziga bir masala qo'ydi: qanday qilib o'z mahsulotini bozorga olib chiqib xaridorlarni o'ziga jalb qilsa bo'ladi. Bu masala oddiy bo'lmagan yechimlarni o'z ichiga olardi, qanday qilib mahsulotni ishlab chiqarish va sotish, va har qanday tadbirkor to'qnashadigan savollar. Innovatsiyaning bozorga olib chiqish variantlarini bering. Qanday qilib yangilikni bozorda joylashtirish mumkin.

⁸² Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University. y-2014 - P.83.

Keys “Jamg’arma”

Davlatda tashkil etilgan bir innovatsion jamg’arma o’z ishchilaridan birini innovatsion bozor va innovatsion jarayon qatnashchilarini o’rganishga, bozor an’analari bilan boy bo’lgan va texnologiyalari rivojlangan davlatga yuboradi.

Vazifalar:

-Innovatsion jarayon qatnashchilari tashkilotini sxema uslubida tuzib ko’rsating

-Qanday innovatsion tashkilotlar shunday ish olib borishi mumkin?

-Innovatsion jarayonda bu tashkilotlar qanday ahamiyatga ega?

Glossariy

Amaliy ilmiy tadqiqotlar – asosan amaliy maqsadlarga erishish va muayyan vazifalarni hal qilish uchun yangi bilimlar qo’llashga yo’naltirilgan tadqiqotlar.

Ilmiy-texnik faoliyat (ITF) – texnologik, muhandislik, iqtisodiy, ijtimoiy, gumanitar va boshqa muammolarni hal qilish, fan, texnika va ishlab chiqarishning umumiy (yaxlit) tizim sifatida faoliyat yuritishini ta’minlash uchun yo’naltirilgan faoliyat.

Innovatsion faoliyat – yakunlangan ilmiy tadqiqot va loyihalar natijalari yoki boshqa ilmiy-texnik yutuqlarni (fan-texnika yutuqlarini) yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotga; bozorda sotiladigan, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga, shuningdek, shu bilan bog’liq qo’shimcha ilmiy tadqiqot va loyihalarga joriy qilishga yo’naltirilgan jarayondir.

Innovatsiyalar diffuziyasi bir marta o’zlashtirilgan innovatsiyani yangi mintaqalar, yangi bozorlar va yangicha moliyaviy-iqtisodiy sharoitlarda tarqatishni ifodalaydi

Diffuziya moliyaviy innovatsiya tavsifnomasi yoki uni harakatlantirish shartlarining o’zgarishi (bank foiz stavkasi, depozit muddati va h.k.ning o’zgarishi), yangi sotuv bozoralarini egallab olish va h.k. bilan bog’liq bo’lishi mumkin.

6-BOB. KORXONALARDAGI INNOVATSION STRATEGIYANI TANLASH

- 6.1.Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi.
- 6.2.Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi
- 6.3.Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.
- 6.4.Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.
- 6.5.Innovatsiyalarni boshqarishning konseptual modeli: bozorga mo'ljallanganlik.
- 6.6. Innovatsiyalar uchun "Ratsionalist" yoki "Inkrementalist" strategiyasi.

6.1.Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi

Dinamik iqtisodiy o'sish bozor tizimida korxonalar raqobatbardoshligining muhim omili sanaladi. Bozor iqtisodiyotini takomillashtirish jarayonida ishlab chiqarishni yangi texnikaviy asosda rivojlantirishga, ilmiy-texnikaviy ishlanmalarning natijalarini ishlab chiqarishda ro'yobga chiqarish bo'yicha innovatsion faoliyatni faollashtirish, yangi texnologik jarayonlarni yaratish va moddiy ishlab chiqarish hamda xizmat ko'rsatishning barcha tarmoqlarini zamonaviy fan - texnika asosida qayta qurishga ustuvor e'tibor qaratilishi lozim.

Bugungi kunda butun dunyoda innovatsiyalar - bu injiqlik emas, balki yashab ketish, raqobatbardoshlikni saqlash va yanada gullab - yashnash zaruratidir. Iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, iste'molchi uchun kurashda o'zining faoliyatini ustun ravishda innovatsion yondashuv asosida qurayotgan hamda yangi tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishni o'zining bosh strategik maqsadi qilib qo'yganlar g'olib bo'lar ekan. Bu tashqi va ichki bozorning korxonaga bosim o'tkazishi bilan bog'liq.

Iste'molchilarning xatti - harakatlari o'zgarmoqda, ular tobora talabchan va didli bo'lib bormoqda, bozorga ko'plab o'xshash yoki bir xil tovar va xizmatlar taqdim etilgan vaziyatda esa sifat yoki baho jihatidan hatto kichikroq ustunlik ham hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Buning ustiga bozordagi vaziyat tezkorlik bilan o'zgarmoqda. Zamon bilan baravar qadam tashlashni istagan korxonalar xodimlarni boshqarish uslublarini, sheriklar va mijozlar bilan o'zaro ta'sirlashuv usullarini doimiy ravishda takomillashtirib turishlari, raqobatchilarning xatti-harakatlarini diqqat bilan kuzatishi, bozorda u yoki bu qadamni o'z vaqtida amalga oshirishi va yangi texnologiyalarni joriy qilishi lozim. O'z mohiyatiga ko'ra korxonaning hayoti - tinimsiz o'zgarishlar ketma - ketligidir. To'xtab qolish - degradatsiya demakdir, degradatsiya esa bu-halokatdir.

Innovatsion faoliyatning bosh prinsiplari nimalardan iborat? P.Drukerning fikriga ko'ra, nimani qilish kerak, nimani qilmaslik kerakligi o'rtasidagi munosabatni aniq belgilab olish shart.⁸³

Nimani qilish kerak?

Maqsadli tizimli innovatsiya yuqorida qayd etilgan innovatsiyalar manbalarining imkoniyatlarini uzluksiz tahlil etishni talab qiladi.

Innovatsiya undan foydalanadigan odamlarning ehtiyoji, istagi, odatlariga mos kelishi kerak. O'z-o'ziga: "Mazkur innovatsiya bo'lajak iste'molchilarda undan foydalanaish istagi paydo bo'lishi uchun nimani aks ettirishi kerak?" – degan savolni berish kerak bo'ladi. Innovatsiya sodda bo'lishi hamda aniq maqsadni ko'zlashi kerak. Innovatsiyaga atab aytilgan eng yuksak maqtov quyidagicha: "Qarang-a, qanchalar oddiygina ekan! Nega mening xayolimga kelmagan ekan-a?"

Katta pul miqdoriga ega bo'lmay, kamroq odam bilan innovatsiyani tatbiq qilish samaraliroq bo'ladi, xavf cheklangan. Aks holda, innovatsiyaga zarur bo'lgan ko'plab oxirgi kam-ko'stlarini to'ldirishga deyarli har doim vaqt hamda vositalar yetmaydi. Samarali innovatsiya cheklangan bozorda o'z yo'nalishida

⁸³ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015.-С.68.

yetakchilik qilishga qaratilgan bo'lishi zarur. Bo'lmasa, raqobatchilar Sizdan o'zib ketadigan vaziyat yuzaga keladi.

Nimani qilmaslik kerak?

Donolik qilmang. Innovatsiyadan oddiy odamlar, yirik masshtablarga erishilsa, bexabar odamlar ham foydalanadilar. Konstruksiyasi yoki foydalanishda o'ta murakkab hamma narsalar, hoynahoy, muvaffaqiyatsizlikka duchor bo'ladi.

O'zingizni har tomonga tashlamang, bir nechta narsani birdaniga qilishga urinmang. Innovatsiya g'ayratni bir yerga jamlashni talab qiladi. Muhimi, uning ustida ish olib borayotgan odamlar bir-birlarini yaxshi tushunsinlar.

Yangiliklar kiritishni joriy davrning ehtiyojlarini qondirish uchun amalga oshiring. Yangilik tezlik bilan o'z ifodasini topmasa, faqat g'oyagina bo'lib qolaveradi.

Innovatsiya - bu bilim, kashfiyotchilik, iste'dodni talab qiladigan ish. Aytib o'tilganki, novatorlar, asosan, faqat bitta sohada ish olib boradilar. Masalan, Edison o'z kuchini faqat elektr toki borasida jamlagan. Muvaffaqiyatli innovatsiya sabot bilan, e'tiborni bir yerga jamlab ishlashni talab qiladi. Agar Siz unga tayyor bo'lmasangiz, na bilim, na iste'dod yordam qilmaydi.

Muvaffaqiyat qozonish uchun o'zining barcha kuchli jihatlarini ishga solish kerak, odam innovatsiyaga jiddiy ishtiyoq bilan kirishishi kerak.

Nihoyat, innovatsiya iqtisodda, sanoatda, jamiyatda; xaridorlar, ishlab chiqaruvchilar, xodimlar xulq-atvorida o'zgarishlar demakdir. Shuning uchun u doimo bozorga mo'ljallangan bo'lishi, uning talablariga amal qilishi shart.

Korxonada innovatsion faoliyatni amalga oshirishi uchun, u shunday tarkib va kayfiyatga ega bo'lishi kerakki, ular tadbirkorlik muhitini yaratishga hamda yangilikni qulay imkoniyat deb idrok etishga ko'mak bersin.

Strategik innovatsion rejalashtirish bozor turidagi iqtisodiyot sharoitida korxonadagi rejalashtirishning umumiy tizimidagi tizimga bo'ladi. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obyekti innovatsion faoliyatdan iborat bo'ladi, uni ko'rib chiqq turib, quyidagilarni aytish mumkin:

-hozirgi sharoitlarda korxonadagi innovatsion faoliyat strategiyasi innovatsion strategiyalarni korxonani rivojlanishining asosiy maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda, Resursli ta'minlash va xatar omilini hisobga olish, Tashqi muhitning holati va shaxsiy innovatsion imkoniyatlarni oldindan bashoratlash va mustaqil ishlab chiqishning obyektiv zaruriyati pishib etilgan;

-ehtimol bo'lgan katta foydani olish maqsadlarida yangi raqobatbardosh mahsulotni yaratish va uni texnika va texnologiyalarning zamonaviy darajasida ishlab chiqarish sohasidagi ilmiy - texnik siyosatni ishlab chiqish va amalga oshirish innovatsion faoliyatning asosiy mazmuni bo'lib qolgan;

-innovatsion strategiyani amalga oshirishda ITTKI ning strategik ahamiyati o'sadi, va shuning bilan bir vaqtda ularni amalga oshirishdagi xatar darajasi oshadi;

-innovatsion faoliyat korxonadagi faoliyatning qolgan barcha turlari va hammadan avval, ishlab chiqarish va marketing bilan birgalikda amalga oshiriladi.

Muhimi shundaki, mutaxassis ekspertlar, shuningdek, menedjerlar real hayotni baholayotganlarida qiyinchiliklarga duch kelishadi va buning ikkita sababi mavjud. Birinchi sabab ularning tashqi muhiti kompleks sifatida raqobatchilar, mijozlar, regulyatorlar va h.k. ishtirokida, shuningdek, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy o'zgarishlar. Shuning uchun ham hozirgi zamonning muhim jihatlarini tushunish ancha murakkab, kelajakni bashorat qilishni aytmasa ham bo'ladi. Ikkinchidan, yirik korxonalarining menedjerlari o'z firmalarining kuchli va kuchsiz tomonlarini tan olmaydilar, chunki ularning korxonada nima bo'layotgani haqidagi bilimlari aniq emas. Shu sababli korxonaning ichki korporativ kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, aksar hollarda, amaliy tajriba foydasiga qadar qiyin hisoblanadi, ayniqsa, yangi va tez o'zgaruvchan texnologik sohalarda.⁸⁴

⁸⁴ Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), 2014-P.112.

6.2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiystrategiyasi bilan aloqasi

Innovatsiyalarni strategik boshqarish innovatsion menejmentning tarkibiy qismi bo'lib, tadbirkorlikda ishlab chiqarishda yoki korxonaning ijtimoiy muhitida katta sifat sakrashini ro'yobga chiqarishga mo'ljallangan innovatsion loyihalarni rejalashtirish va amalga oshirish masalalarini hal qiladi. Yangiliklar kiritish strategiyasi (innovatsion siyosat) texnik siyosat va kapital kiritish siyosatining birlashishini ko'zda tutadi hamda yangi texnologiyalar, mahsulot turlarini tatbiq etishga yo'naltirilgan. U tadqiqotlarning ma'lum obyektini tanlashni nazarda tutib, uning ko'magida korxonada, birinchi navbatda, doimiy tarzda yangi texnologik imkoniyatlarni izlashini talab etadi.⁸⁵ Ba'zi yangiliklar uzoq izlanish natijasi bo'lsa, ba'zilar dalillarda aytilishicha baxtsiz xodisa tufayli innovatsiyaga aylanadi, buni tadbirkorlar tan oladi. Muvaffaqiyatli yangilik final iqtisodiy yechim sifatida yoki yangi yoki yaxshiroq mahsulot yoki xizmatlar shaklida mijoz uchun qiymatini oshiradi.⁸⁶ O'z mohiyatiga ko'ra korxonada qabul qiladigan har qanday strategik choralar innovatsion xususiyatga ega bo'ladi, chunki ular u yoki bu tarzda uning iqtisodiy, ishlab chiqarish yoki sotish salohiyatida yangiliklarni kiritishga asoslangan. Innovatsiyalarni strategik boshqarish korxonada strategik rivojlanishining konseptual-tadbirkorlik va tashkiliy jihatlariga tegishlidir, demakki, o'zining faoliyatini umumiy va funksional menejmentning quyitizimlari orqali amalga oshiradi. Umumiy menejment strategik rivojlanishning bosh yo'lini belgilab beradi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

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

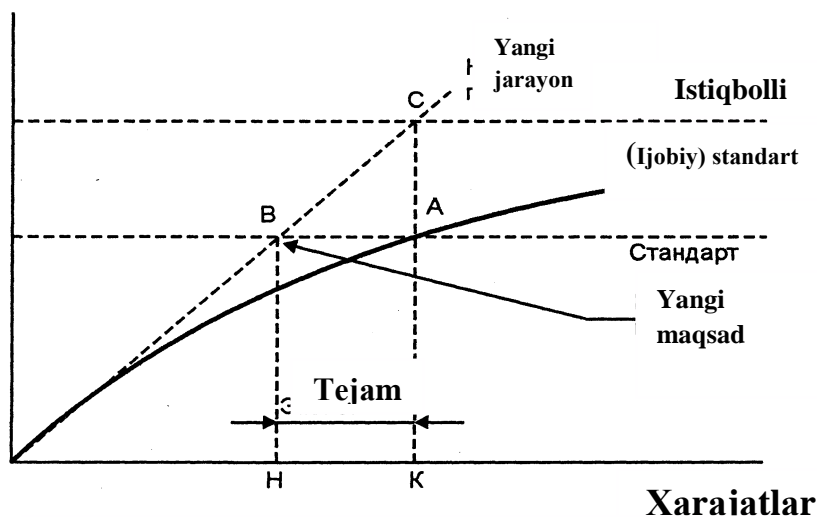
-strategik menejment- strategiyalar majmuini ishlab chiqish, ularni o'z vaqtida amalga oshirish, o'zgarishlarni qayd etish, strategiyalarni qayta ta'riflash, strategik nazorat va kontrolling, umumiy holda strategik qarorlarni boshqarish;

⁸⁵ Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011.-С.92.

⁸⁶ Strategies for advancing organizational innovation Charles R. B. Stowe Lander University Doug Grider Lander University. Journal of Management and Marketing Research Volume 15 – April, 2014-P.5.

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

Funksional menejment doirasida IKning alohida sohalari (marketing, sotish, ishlab chiqarish, kadrlar, moliya, axborot bazasi va h.k.) dagi innovatsiyalar bilan bog'liq bo'lgan xususiy (funksional) strategik vazifalar ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. 6.1- rasmda innovatsion strategiya keltirilgan.

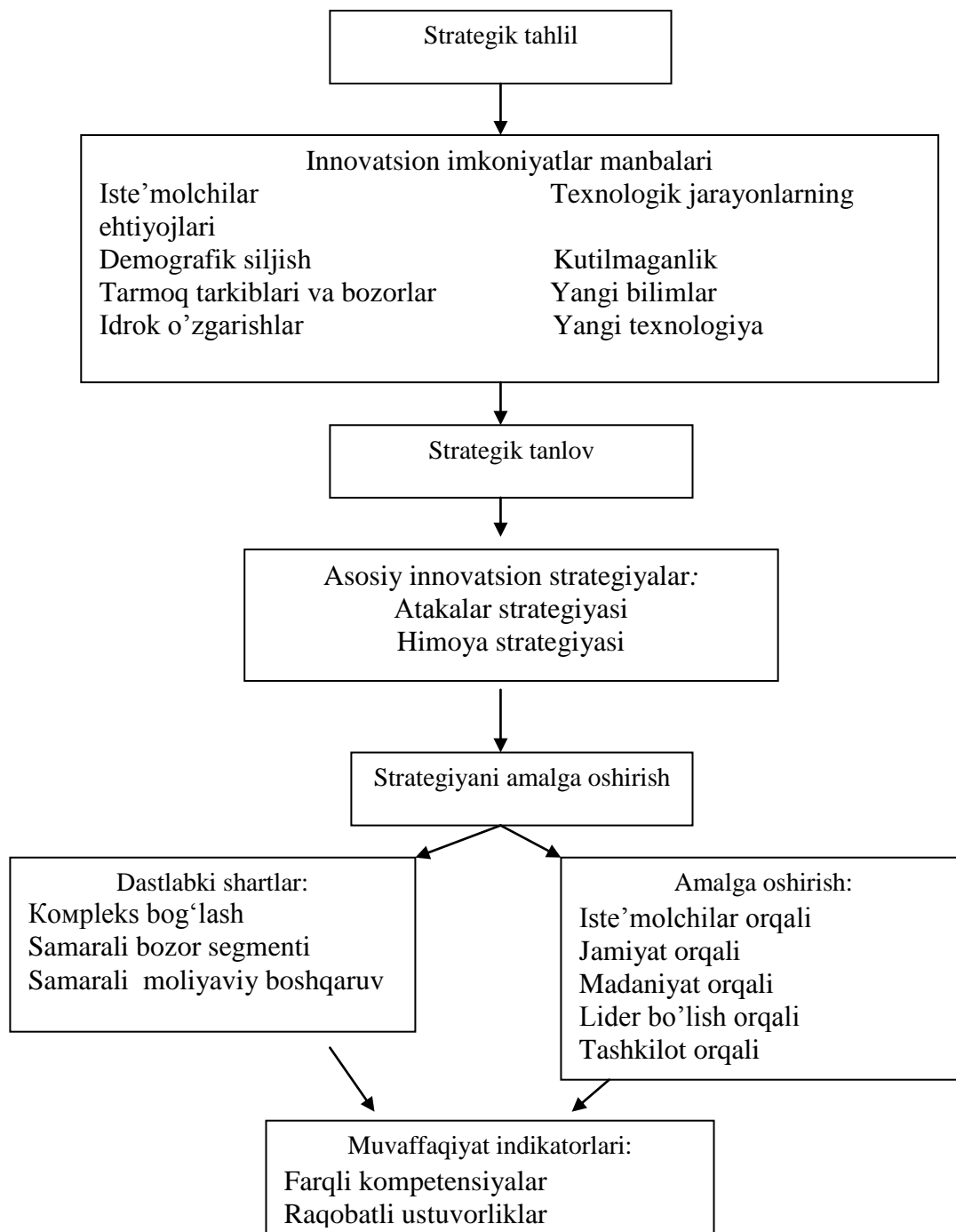


6.1-rasm. **Strategik innovatsiya**⁸⁷

IKning innovatsion siyosatini ishlab chiqish IKning salohiyat imkoniyatlarini va uning tegishli resurslar bilan ta'minlanganligini baholashdan kelib chiqqan holda uning yaqin va uzoq istiqbolga mo'ljallangan maqsad va strategiyalarini aniqlashni ko'zda tutadi. Yangi maqsadlar yangi mo'ljallarga, tizimdagi yangi muvozanat mezonlariga, yangi qarorlarga, yangi tashkiliy tuzilmalarga chiqishni taqozo etadi, ya'ni strategiya sifatida ta'riflanadigan xatti-harakatlar majmuini ishlab chiqish va amalga oshirish zaruratini keltirib chiqaradi. Strategik tahlili ijtimoiy-iqtisodiy xarakterdagi funksiyalarni bajaradi. Innovatsiya iqtisodiy toifa sifatida ikkita asosiy funksiya – takror ishlab chiqarish va rag'batlantirish funksiyasini bajaradi. Innovatsiyalarning hayotiylik davri konsepsiyasi innovatsiyalarni tahlil qilish va rejalashtirish mexanizmining asosi hisoblanadi.

⁸⁷ Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С.241.

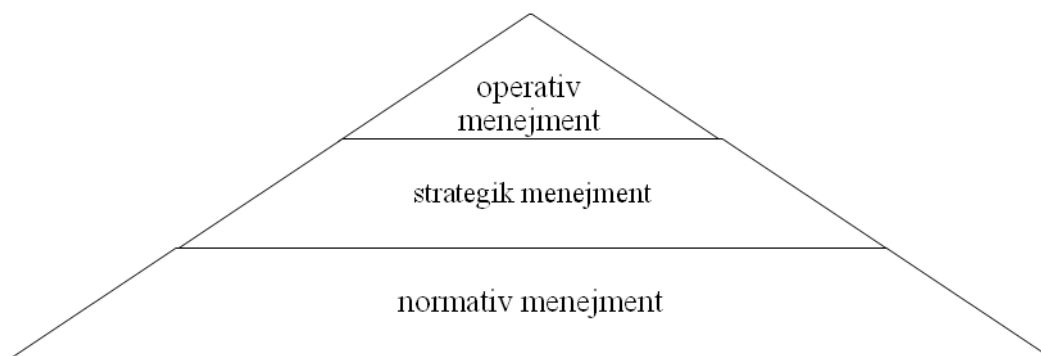
Innovatsiyalarni tahlil qilishda ushbu innovatsiya hayotiylik davrining qaysi bosqichida ekanligini, uning eng yaqin istiqboli qandayligini, keskin pasayish qachon boshlanishi va innovatsiyaning umri qachon yakun topishini aniqlash mumkin.



6.2-rasm. Strategik menejment innovatsiyalari⁸⁸

⁸⁸ Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С.247.

Umumiy ko'rinishda strategiya-bu korxonaning bosh maqsadlariga muvofiq va bozorda hozirgi vaqtdagi hamda kelajakda kutilayotgan vaziyatni hisobga olgan holda resurslar (kapital, ishchi kuchi) ni ishga solishning eng natijaviy variantlarini izlab topishdir, strategiya belgilangan maqsadlarga erishishning asoslangan chora va rejalarini ishlab chiqishni ko'zda tutadi, ularda korxonaning ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish salohiyati hamda bozorda sotish imkoniyatlari hisobga olingan bo'lishi kerak. Innovatsion menejmentda va umuman innovatsiyalarda strategiyaning ahamiyati uning o'zak bosqichlari 6.3-rasmda keltirilgan. Bunda barcha amallar asosini normativ menejment, so'ng raqobat uchun juda muhim bo'lgan strategik menejment va egiluvchan xarakterga ega operativ menejment tashkil etadi.



6.3-rasm. **Innovatsiyalarda strategik menejment**⁸⁹

Strategik maqsadlar IK ni rivojlantirishning bosh yo'lini aks ettiradi. Ular tashqi muhitning shart-sharoitlarini va erishilgan salohiyatni inobatga olgan holda IK ning falsafasida, tadbirkorlik siyosatida va strategik qiyofasi (missiyasi) da belgilab qo'yilgan tamoyillar va niyatlarni amalga oshirishga qaratilgan. Maqsadning predmetiga ko'ra ular rejalashtirilayotgan mahsulot bozor kombinatsiyalari majmuida hamda IK istagan rivojlanish va buning uchun zarur bo'lgan resurslarni tavsiflovchi ko'rsatgichlarda aksini topadi. O'z navbatida innovatsion strategiya korxonaning strategiyasini chuqurlashtiradi, aniqlab beradi va amalga oshirishiga ko'maklashadi. U yana maqsadlarga erishish va milliy

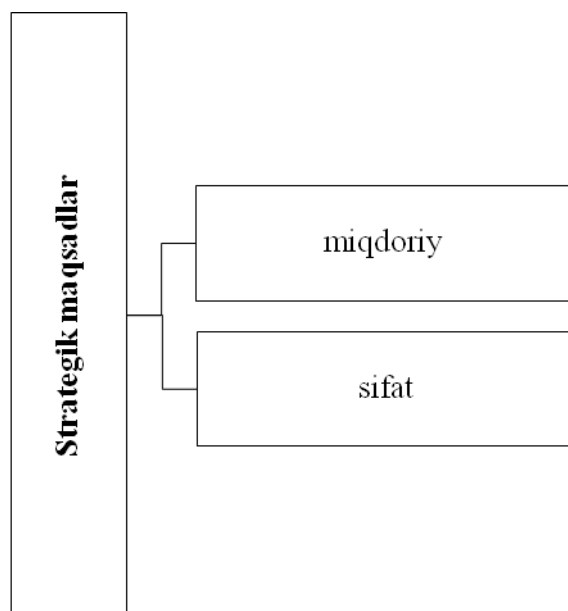
⁸⁹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

iqtisodiyot nuqtai nazaridan korxonada tashqarisidagi ustuvorliklarni qo'yishga yordam beradi, masalan:

-resurslardan ratsional foydalanishga;

-yuqori samarali va qulay sotsial - iqtisodiy natijalarga erishishga;

-ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tashkilotlarining barcha tarmoqlarida va butun "Fan. Tadqiqot. Konstruktorlik ishlari - tajribaviy ishlab chiqarish foydalanishga kiritish" davri bo'yicha vaqt va ham ishlarni amalga oshirishning ratsionalligi va sifati nuqtai nazaridan yangilik kiritishlarning tejamkorligiga va amalga oshirilishiga erishish. **Strategik maqsad bozor bilan yo innovatsion korxonaning omon qolishi kabi prinsipial masala bilan bog'liq u yoki boshqa muammo, vazifani hal qilishga qaratilgan.**



6.4-rasm. **Strategik maqsadlar**⁹⁰

Miqdoriy maqsadlarga quyidagilar kiradi:

- bozor maqsadlari (muomalada bo'lish, o'sish, bozor ulushi);

- iqtisodiy maqsadlar (daromad, rentabellik);

- moliyaviy maqsadlar (kapital tarkibi, likvidlik).

Sifat maqsadlariga quyidagilar kiradi:

⁹⁰ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-изд. перераб. идоп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012.- С. 89.

- korxonaning strategik missiyasi\ vazifasi;
- korxonaning mustaqil ekani;
- mahsulotning sifat standarti;
- mijozlarga servis xizmat ko'rsatishni yo'lga qo'yish;
- firmani boshqarish darajasi;
- siyosiy va jamoatchilik ta'siri.

Korxonaning umumiy strategiyasi va ilmiy - texnik taraqqiyot sohasidagi strategiya o'rtasidagi aloqa, hammadan avvalo, yangi mahsulotni tatbiq etilishi va ishlab chiqarish jarayonidagi o'zgarishlarda amalga oshiriladi. Ilmiy - texnik yangiliklar sohasidagi strategiya korxonada uning faoliyati muammolarining butun majmuasi bilan uzluksiz bog'liq qayta ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanishi strategiyasi doirasida amalga oshiriladi. Yangi mahsulotni tatbiq etish strategiyasi korxonani, qachon va qanday, qanday texnik - iqtisodiy darajada, hamda qanday sharoitlarda ishlab chiqarishini belgilab beradi. U rezervlardan talablar darajasini oshirib, ularni bajarishning asosiy yo'llarini ratsionallashtirgan holda, qachon va qanday foydalanishni ko'rsatadi. Yangilik kiritishlar strategiyasini umumiy strategiya konteksti bilan qanday munosabatlarda bo'lishi, bu yangiliklar ajratilgan holda vujudga keladilarmi, bular juda muhimdir. Bu holda ularni hayotga iqtisodiy tatbiq etilishi ularni paydo bo'lishi bosqichidayoq buzilish xavfi ostida bo'ladi. Innovatsion strategiya korxonadagi qayta ishlab chiqarish jarayonini rivojlanishining, uning sifatli ta'riflari nuqta nazaridan samarali dinamikasini ta'minlaydi. U umumiy strategiyada dvigatel rolini o'ynagandek bo'ladi. Bir qator sanoati rivojlangan mamlakatlarda xuddi innovatsion strategiya korxonaning raqiblar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarini ta'riflaydi. Korxonani umumiy strategiyasining turi uncha bog'liqdir.

Demak, innovatsion strategiya yo'nalishlarini belgilash, istiqbolli rivojlanishning ustuvorliklarini tanlash, korxonani rivojlanishi va sanab o'tilgan, maqsadlarga erishish uchun tadbirlar majmuasiga talablarni ishlab chiqish bo'yicha maqsadga qaratilgan faoliyatdan iborat bo'ladi.

6.3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish

Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish strategiyani ishlab chiqishning umumiy algoritmiga bo'ysunadi va quyidagilarni o'z ichiga oladi (6.5-rasm):

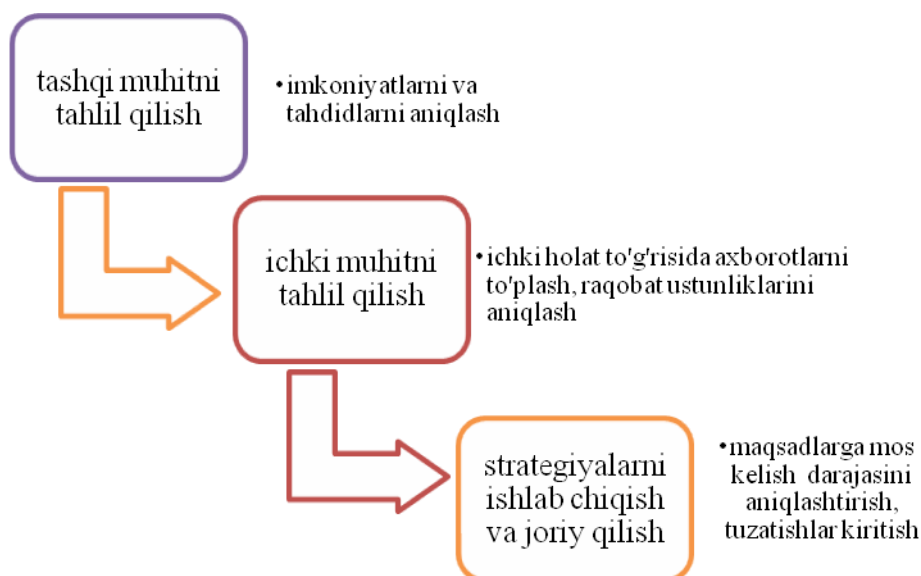
-tashkilotni rivojlantirishning yangi imkoniyatlarini va taxdidlarni aniqlash maqsadida tashqi muhitni tahlil qilish;

-tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini, salohiyatli raqobat ustunliklarini aniqlash uchun ichki muhitni tahlil qilish;

-tashkilotning raqobat ustunliklarini hisobga olgan holda strategik muqobillarni baholash;

-strategiyalarni aniqlashtirish va tuzatishlar kiritish;

-tashqi muhitni tahlil qilish salohiyatli tahdidni oldindan ko'ra bilish va yangi maqsadlarni ochish maqsadida tashkilotga nisbatan tashqi omillarni nazorat qilishga ko'maklashuvchi instrument bo'lib xizmat qiladi va u tashkilotga qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan xatti-harakatlarni o'z vaqtida bashoratlash imkonini beradi.



6.5-rasm. Tashkilotning innovatsion strategiyasini ishlab chiqish umumiy usuli⁹¹

⁹¹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Boshqarish ko'nikmalarini majmui sifatida, innovatsion ko'nikmalari tadbirkorlikka nisbatan ancha keng idrok qilinadi. Biroq, ko'p oliy o'quv dasturlarida yangiliklarni rag'batlantirish tadbirkorlik faoliyatiga kiritilgan. Asosiy ahamiyatni innovatsiyalarni yaxshilashga emas, balki innovatsiyani qanday qilib boshqarishga qaratilgan. Ta'lim bo'limi rahbarlari ta'kidlashadiki, innovatsiyalar “batafsil kompleks fikrlashni va kompleks o'quv dasturlarini” talab qiladi.⁹²

Korxonada innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish quyidagi vazifalarni hal etishga asoslanadi.⁹³

1. Belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun innovatsion korxonaning imkoniyat va resurslarini baholash;
2. Marketing faoliyati va ilmiy-texnik sohalarda yo'nalishlarni aniqlash;
3. Muqobil shakllarni tanlagan holda innovatsion strategiyalarni tahlil qilish;
4. Innovatsion strategiyani amalga oshirishning muqobil rejasi, dasturi, loyihasi hamda budjetini sinchiklab tayyorlash;
5. Ma'lum bir maqsadlar va belgilangan rejalarni hisobga olgan holda, innovatsion korxonaning faoliyatini baholash.

Innovatsion strategiyalarni ishlab chiqishda quyidagi xususiyatlarni hisobga olish shart:

1. IKlarning strategiyasi tashqi muhitning o'zgarishlari ta'sirida bo'ladi. Ular bu o'zgarishlarni o'zlarining faol ta'sirlari bilan shakllantirishlari yoki reaksiya shaklida aks berishlari mumkin (moslashish strategiyasi). Tashqi muhitning o'zgarishlari allaqachon boshlangan yoki endi kutilayotgan bo'lishi mumkin.

2. Strategiyalar IKning niyatlarini bajarishi uchun, mavjud va kelajakda kutilayotgan kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olgan holda, bor imkoniyatni qanday qilib amalga kiritishni aniqlash imkoniyatini beradi.

3. IK strategiyalari faqat u rivojlanayotgan umumiy yo'nalishni beradi. Shuning uchun ular taktik tartibidagi tadbirlar bilan to'ldirib borilishi kerak.

⁹²Strategies for advancing organizational innovation Charles R. B. Stowe Lander University Doug Grider Lander University. Journal of Management and Marketing Research Volume 15 – April, 2014-P.2.

⁹³Аксенова М.А. «Инновационный менеджмент» Воронеж 2015-С. 58.

4. IK strategiyalarining maqsadi - raqobatchilar oldida, ustuvorlikni hisobga olgan holda, muvaffaqiyatning barqaror imkoniyatini shakllantirish.

Tashqi muhitning tahlili o'tkazilgandan so'ng biz tashkilot unga berilgan imkoniyatlardan foydalanish uchun ichki kuch-qudratga egami yoki aksincha, ichki zaifligi tufayli tashqi xavf-xatarlar bilan bog'liq bo'lgan muammolar yuzaga kelishi ehtimolini tushunishimiz mumkin.

Strategik muqobillarni aniqlash va ularni baholash uchun uch bosqichli faoliyat amalga oshadi: tashkilotning hozirgi holati to'g'risidagi axborotlarni to'plash, rejalashtirilgan holatdan chetlanishlarni tahlil qilish, senariyni loyihalashtirish va uni baholashni o'z ichiga oladi.

Keyingi bosqich-strategiyalarni tashkilotning faoliyat ko'rsatish va rivojlanishi maqsadlariga mos kelish darajasigacha aniqlashtirish vatuzatishlar kiritishdan iborat. Strategiyani ishlab chiqish tashkilotning umumiy maqsadini shakllantirishdan boshlanadi. Maqsadni qo'yilishi firmaning tashqi muhit, bozor, iste'molchi bilan aloqalarida muhim rol o'ynaydi.

Umumiy maqsad quyidagilarni hisobga olishi kerak:

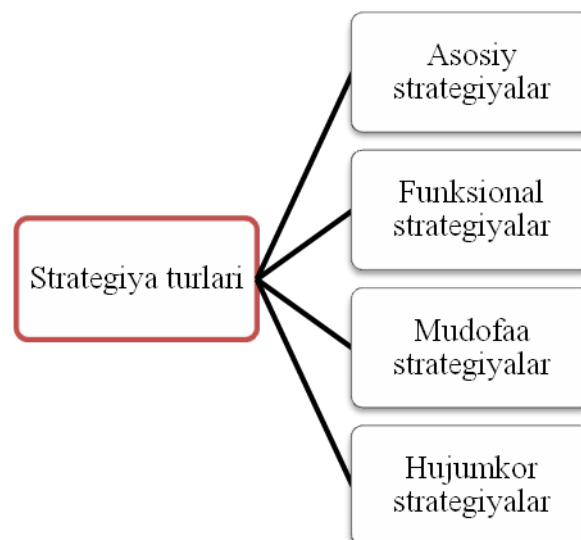
- firma faoliyatining asosiy yo'nalishi;
- tashqi muhitdagi ishchi tamoyillar (savdo iste'molchiga munosabat, ishga doir aloqalarni olib borish tamoyillari);
- tashkilotning madaniyati, uning an'analari, ishchi muhit;
- “sifatni umumiy boshqarilishi” ni qamrab olish.

Keyingisi bozor munosabatlarini rivojlanishida g'oyatda dolzarb bo'ladi. Tashqi muhitdagi jarayonlar va o'zgarishlar firmaga hayotiy muhim ta'sir ko'rsatadi. Tashqi muhit bilan bog'liq asosiy omillar – bu iqtisodiyot, siyosat, bozor, texnologiya, raqobatdir. Shuning uchun asosiy raqiblarni belgilash va ularning bozordagi o'rinlarini aniqlash zarur, raqiblarning kuchli va kuchsiz tomonlarini sinchiklab o'rganish va ularning natijalarini shaxsiy ko'rsatkichlar bilan solishtirish raqobat kurashi strategiyasini yaxshiroq o'ylab ko'rishga imkon beradi. Ichki muhitning tahlili firma faoliyatidagi kuchli va kuchsiz tomonlarni aniqlash maqsadida o'tkaziladi. Strategiya nazariy va empirik tadqiqotlarning

boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Tashkilotlar, ularning asosiy qarorlarni qabul qiluvchi rahbarlari o'zlarini yangiliklardan foydalanish strategiyasi bilan qanchalik bog'langanlari bilan farqlanishlari mumkin. Agar yuqori rahbariyat yangilik kiritishni amalga oshirishga harakatlarni qo'llab quvvatlasa, unda uni tashkilotlarda tatbiq etishga qabul qilinishi ehtimoli oshadi. Korxonaning maqsadiga muvofiq strategiya shakllantiriladi. Innovatsion strategiyaning amal qilish muddati korxonaning bozor va moliyaviy holati bilan belgilanadi. Korxonalar yashab ketishning umumkorporativ strategiyasini amalga oshirish barobarida xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarini yaxshilashga qodir bo'lgan innovatsiyalarni ishlab chiqaradi va amalga oshirish uchun kichikroq vaqt zahirasiga ega bo'ladilar.

6.4. Innovatsion strategiyalarining turlari va ko'rinishlari

Strategik maqsadlarni qo'yish va ta'riflash ularga erishish strategiyalarini ishlab chiqarishda tanlash uchun dastlabki baza bo'lib xizmat qiladi. Keng ma'noda qaraladigan strategiya atrof muhitdagi o'zgarishlarni maqsadga yo'naltirgan holda kutib olish uchun IK o'zining naqd va bo'lg'usi salohiyatli aktivlarini qanday qilib ishga solishini ko'rsatadi.



6.6-rasm. **Innovatsion menejmentdagi strategiyalar**⁹⁴

⁹⁴ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Bazaviy strategiyalar - IK ning u yoki bu muayyan bozor vaziyatiga umumiy holda va alohida strategik xo'jalik birligi (SXB)dagi xatti-harakatlari modeli. Masalan, bozorlarni tanlash va tanlangan bozorda raqobatni tanlash strategiyasi: taklif etilayotgan mahsulotning sifati bo'yicha yetakchilik qilish asosida raqobatda ustunlikka erishish; baholarda yetakchilik qilish; bozor bo'yicha ixtisoslashuv; bozorga xos kooperatsiya.

Funksional strategiyalar – IKning alohida funksional sohalari va bo'linmalari uchun tadbirlar va dasturlar majmuidir. Ular bo'ysunish ahamiyatiga ega bo'lib, mohiyatiga ko'ra bazaviy strategiyalarning amaliy jihatidan ro'yobga chiqarishni ta'minlovchi resursli dasturlar hisoblanadi.

Firmaning bozordagi yangilik kiritishlar strategiyasi hujumkor va himoyaviy xarakterga ega. Kompaniya odatda muvofiqlashtirilgan bozor tomonida ta'riflanuvchi innovatsion strategiyalarning o'zining majmuasiga ega. Bunday majmua o'z ichiga ham xatarli (hujumkor) va ham xavfsiz (himoyaviy) strategiyalarni oladi.

Hujumlar strategiya bozorning belgilangan segmenti va sotish sohasidagi innovatsiyalar nuqtai nazaridan yetakchi korxonaga bo'lishga harakat qilish va bo'lishni bildiradi. Kompaniya tomonidan yangilik kiritishlarni faol qidirib topish va ishlab chiqishga qaratilgan hujumkor strategiyani xo'jalik faoliyatining ham o'zlashtirilgan va ham uning uchun yangi sohalar sifatida qabul qilish tashkiliy tuzilmadagi katta o'zgarishlarni taqazo qiladi. Innovatsiyalarning tashabbuskorlari oshirilgan xatar sharoitida ishlashdilar, ammo ta'sis etuvchi xarakterga esa yangilik kiritishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirilishida ishlab chiqarishning o'rtagacha nisbatan pastroq salmoqli xarajatlariga ega yangi raqobatbardosh mahsulot portfelini mavjudligida aks ettiriluvchi "iqtisodiy mustahkamlik" zahirasi mavjud.

Ammo sanoati rivojlangan mamlakatlar firmalarining amaliyoti darak berishiga, odatda hatto yirik va qudratli korxonalar ham tovarlar turlarining keng doirasida tajovuzkor strategiyadan foydalana olmaydilar va tavakkalchilik qilmaydilar. Qoidaga ko'ra, faqat u tovarlarning bir yoki bir necha alohida olingan

turlariga nisbatan, uni o'tkazish uchun qulay sharoitlar mavjud bo'lgan holdagina qo'llaniladi.

Hujumkor strategiya mavqeini egallash va saqlab qolish ma'nosida judayam murakkabdir. U o'zini ishlab chiqarishning korxonalar resurslarini jamlagan munosib istiqbolli sohasini tanlashda oqlaydi. Faoliyat sohasi (segment) ni to'g'ri tanlash yangi mahsulot bilan yorib o'tish, tor sohada innovatsiyalarni amalga oshirishga yuqori xarajatlari to'sig'ini enchib chiqishni strategik rejalashtirish imkoniyatini beradi. Nisbatan qisqa davr (ikki – uch yil) davomida bu sohada korxonalar ustuvorlik qilishi, ilg'or o'rinlarni ushlab turadi. Keyinchalik, raqiblik qiluvchi korxonalar ushbu tovarlar iste'molchilarining keng darajasini egallashga harakat qilgan vaqtda unga yo boshqa samarali innovatsiyalarni qayta mo'ljallash, yoki qat'iy raqobat sharoitlarida sotish bozorlari uchun kurashga kirishga to'g'ri keladi.

Firma faoliyatining tanlab olingan umumiy strategiyasidan kelib chiqqan holda, bozorda mahsulotga nisbatan strategiya tanlanadi. Uning mohiyati firma imkoniyatlarini bozordagi vaziyatga muvofiqlashtirishdan iborat, ya'ni ichki muhit tashqi muhitga o'xshash bo'lishi kerak. Strategiyalar har xil bo'lishlari mumkin, asosiysi – har bir aniq bozor va tovar uchun munosibini tanlashdir.

Hujumkor - tajabbuskor yondashishning quyidagi bazaviy strategiyalarini ajratish mumkin.

1.Xarajatlarni bo'yicha afzalliklarga erishish. Bu holda kompaniyaning siyosati arzonroq ishlab chiqarish va mahsulotlarni sotish hisobiga raqobat afzalligiga erishishdan iboratdir. Masalan, qimmat turuvchi birga bo'luvchi xizmatlardan voz kechish, ishlab chiqarishda mahsulotlarning arzonroq modellarini yaratish, arzonroq texnologiyalardan foydalanish hisobiga. Bunday strategiyada firma keng bozor va tovarlarning katta miqdorini ishlab chiqarishga qaratiladi. Ommaviy ishlab chiqarish solishtirma xarajatlarni limitlashtirish va past narxlarni o'rnatishga imkon beradi. Bu pirovardida raqiblarga nisbatan foydaning yuqori ulushiga ega bo'lish, tannarxni o'sishiga tezkor javob qaytarish narxlar darajasini mo'ljallovchi iste'molchilarni jalb qilish imkoniyatini beradi. Shuning bilan birga, bunday strategiya yetarlicha moliyaviy resurslarga ega bo'lmagan firma uchun g'oyatda

xavfli bo'lishi mumkin, chunki u mahsulot iste'molchilari sonini vaqtincha kamayishi va raqiblar bilan narxli kurashga olib kelishi mumkin.

2. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiya. Ushbu holda firma bozorning o'ziga xos segmentini ajratadi va past narxlar va noyob takliflar yo'li bilan o'ziga xos iste'molchilarga mo'ljallangan bir necha asosiy tovarlarga harakatni jamlab va raqiblar qanoatlanira olmagan bozorga xizmat ko'rsatishda alohida obro'ni yaratish bilan, xarajatlarni nazorat qiladi. Mahsulotga noyoblikni berish, hammadan avval, raqib mahsulotlariga nisbatan uning sifati va o'ziga xos iste'mol xususiyatlarini oshirish hisobiga amalga oshiriladi - masalan, kompaniyaning yetakchilik holatiga mahsulotlarni, raqiblik qiluvchi firmalar to'liq darajada taqdim eta olmaydigan birga bo'luvchi xizmatlarga ega majmualarni sotish hisobiga erishiladi. Muhim jihati o'z mahsulotini "uni bozorda tanib olinishni ta'minlash bilan haqiqiy ajratilishi" bo'yicha harakatlarni birlashtirishdir. Bunda ushbu mahsulotning sifat yo kompaniyaning o'zining nomi bilan yoki ushbu mahsulot uchun maxsus ishlab chiqilgan savdo markasi bilan o'zao bog'lanadi.

3. Yangi bozorlarni mo'ljallash. Bir vaqtda yangi tovarlarni ishlab chiqish va yangi mintaqalarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu eng xatarli va qimmat strategiya, ammo xuddi u korxonaning beqaror tashqi muhitdagi barqarorligini ta'minlaydi. Firma o'zining raqobat afzalliklaridan samarali foydalanishi mumkin bo'lgan faoliyat sohasini aniqlashga harakat qiladi.

Ushbu strategiya doirasida bir qator variantlar ko'zdan kechiriladi:

-xatarning kichik ulushiga ega firma fundamental ishlovchi, aniq bir erga jamlangan strategiyaga suyangan holda, muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega;

-bozorning katta ulushini nazorat qiluvchi firma umumiy xarajatlar bo'yicha afzalliklar natijasida raqiblardan o'zib ketishi mumkin.

-jiddiy ilmiy - texnik salohiyat va moliyaviy imkoniyatlarga ega firma har tomonlama rivojlanish strategiyasini qo'llab, o'z tovarlarning raqobatbardoshligini ta'minlashi mumkin.

Innovatsion faoliyatda o'z raqiblaridan o'zib ketishi va bu o'zib ketishni o'stirishni mo'ljalli zamonaviy bozorda katta afzallikka erishuvchi firmalar tajovuzlar bozor harakatlari strategiyasining asosi bo'ladi.

O'rtacha hujumlar strategiya "ikkinchi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi", ba'zi bir hollarda bevosita yetakchi firmadan keluvchining mavqeni ta'minlaydi. Odatda uni, yana faoliyatning ba'zi bir turlarida, qudratli va yirik firmalar qo'llaydilar. Bu strategiya boshqaruv nuqtai nazaridan murakkabdir, chunki doimiy ravishda muvaffaqiyatga davogarlar guruhida ikkinchi o'rinni saqlab qolish, samarali innovatsion siyosatni o'tkazish zarur.

O'rtacha hujumkor strategiya keng iste'molchiga mo'ljallangan (ommaviy sotish, natijada katta daromad), shuning bilan bir vaqtda faol hujumkor strategiya murakkab innovatsiyalarga haq to'lay oladigan ilg'orroq iste'molchilar bozorlarida yuqori rentabellikni ta'minlashga qaratilgan.

Mudofaa strategiyasi o'rtacha korxonaning, ba'zi bir hollarda raqobat yo'qligi sababi (masalan, ba'zi bir sohalaridagi raqobat uchun imkoniyat bo'lmagan yakka hokimlik holati) bo'yicha sotish qiyinchiliklarini yecha olmaydigan korxonaning mavqeini saqlab qolishga qaratilgan. Ushbu strategiyadan foydalanuvchi korxonalar odatda tadqiqotlar va ishlamalarda ba'zi bir hollarda innovatsion faoliyatdagi ilg'or o'rinlarni egallash va saqlab qolish bilan bog'liq boshqa xarajatlarda katta darajada tejamkorlik qiladilar. Ular ushbu sohadagi ilg'or korxonalarining tajribasi va yutuqlarini qabul qilishning har qanday imkoniyatlaridan foydalanadilar, buning natijasida mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirishga o'z xarajatlarini maqsadga qaratilgan holda pasaytiradilar.

Mudofaa strategiyasini qo'llash odatda ishlab chiqaruvchiga bozorda mustahkamlanib qolishga kamroq imkoniyat beradi, unda hujumkor strategiyaga ega ishlab chiqaruvchilar to'siqlar va kamsitishlarsiz o'z mahsulotlarini sotishlari mumkin. Agar hatto "himoyalannuvchi" ishlab chiqaruvchi bunday bozorga kirishga harakat qilsa ham, u sotishning belgilangan sohasi tomonidan taqdim etilayotgan boshqa imkoniyatlardan foydalanishi mumkin. Ba'zi bir korxonalar

ichki bozordagi yakka hukmronlik sharoitlarida bu strategiyadan muvaffaqiyatli foydalanadilar.

Qoldiqli strategiyaning mohiyati egallab bo'lingan bozorda innovatsion jihatdan o'rtacha yoki hatto qoloq mahsulotlar bilan mustahkamlanib qolishga intilishdan iboratdir. Odatda u ushbu bosqichda innovatsion faoliyatning ushbu uchastkasidagi yetakchi ishlab chiqaruvchi raqobat kurashidan chiqqan vaqtda harakat qiladi. Ba'zida, asosan kichik korxonalar uchun endi yirik ishlab chiqaruvchilarni jalb qilmaydigan qoldiqli talabdan foydalanish bo'ladi. Buning uchun tadqiqotlarga va o'zlashtirib bo'lingan yutuqlarni tatbiq etish uchun kichik xarajatlar zarurdir. Qoldiqli strategiyadan foydalanish ko'pgina hollarda oson ish emas.

Raqobatni yetarlicha baholay olmaslik yoki vaqtni noto'g'ri belgilash (oldinga chopib ketish yoki judayam uzoq orqada qolish) sotishda yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Har xil holda qoldiqli strategiyadan foydalanish vaqtli doiralar bilan chegaralangan va sotish sohasidagi yuqori ehtiyojni ko'zda tutadi (masalan, boshqa firma mahsulotlarining o'zlashtirib bo'lingan navlarga ehtiyot qismlar ishlab chiqarishda tez qayta mo'ljallanish yoki konservativ iste'molchilar bilan ishlash).

Tabiiyki, xo'jalik amaliyotida bayon qilingan strategiyalarning har xil modifikatsiyalari mavjud. Ammo shubha yo'qki, har bir alohida korxonada ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari uchun har xil innovatsion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

Korxonada rivojlanishining samarali innovatsion strategiyasini tanlash jarayoni innovatsion faoliyatning har xil turdagi yangilik kiritishlarida namoyon bo'luvchi har xil shakllarini baholashni ko'zda tutadi. Ammo amalda bu holatni amalga oshirish katta qiyinchiliklarga duch keladi. Ulardan asosiysi - menejmentning obyekt sifatida ko'rib chiqilayotgan innovatsion jarayon xo'jalik faoliyatining har tomonini qamrab olishi va vazifaviy yoki ishlab chiqarish tizimchasining tarkibiy qismi bo'lishidir. Masalan, ishlab chiqarish korxonasining asosiy maqsadlariga quyidagilar kiradi:

-berilgan turdagi va belgilangan muddatlarda yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish;

-ilmiy - texnik salohiyatdan foydalanishning samaradorligini oshirish;

-faol tashqi iqtisodiy operatsiyalarni olib borish;

-ishlab chiqarishning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash va xo'jalik faoliyatining jamiyat uchun salbiy bo'lgan oqibatlarni bartaraf etish va h.k.

Tushunarliki, bularning barchasi innovatsion strategiyaga kiritilishi kerak. Bunda aytib o'tilgan maqsadlardan birinchisi mahsulotlar va ishlab chiqarish texnologiyalarini takomillashtirish va yangi mahsulotlar va jarayonlarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu, kamida, asosiy faoliyatning moliyaviy natijalarini pasaytirmaslik va buning uchun biznesning tashqi muhiti o'zgargan holda korxonaning bozordagi o'rnini saqlab qolishga imkon beradi. Ko'rsatib o'tilgan maqsadlarning ikkinchisi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirilishiga asoslanadi.

Bunga ishlab chiqarish va vazifaviy tuzilmalarni takomillashtirib, resurslar (xodimlar, axborot, moliya, moddiy)dan foydalanishning samaradorligini oshirib, ishlab chiqarish - texnik va muxandislik bazasini ratsional ravishda asoslab, erishish mumkin. Tashqi iqtisodiy faoliyatda muvaffaqiyatlarni jiddiy mo'ljallash (uchinchi maqsadga erishish) ham jahon bozoridagi raqobatbardoshlikning istiqbollarni ta'minlovchi tegishli boshlanishni ko'zda tutadi.

Ekologik haraktyerdagi muammolarga kelsak (yuqorida sanab o'tilgan maqsadlardan to'rtinchisi nazarda tutuladi), unda yechimni quyidagilarda qidirish kerak:

-chiqindisiz texnologiyalarni ishlab chiqish va qo'llash;

-ham iste'molchi va ham ishlab chiqaruvchilar uchun ekologik xavfsiz mahsulotni ishlab chiqarish;

-talab qilingan holda tabiatni muhofaza qiluvchi inshootlarni qurishdan.

Korxonada asosiy faoliyatining barcha ko'rsatib o'tilgan jihatlari u yoki bu darajada innovatsion jarayon doirasida bo'ladi. Bu ularni innovatsion startegiyani

ishlab chiqishga qaratilgan menejmentning o'ziga xos obyektlari sifatida ko'rib chiqishni maqsadga muvofiqligini asoslab beradi.

Innovatsion strategiya xo'jalik yurituvchi subyektning o'ziga xosligini aks ettiruvchi boshqaruv qarorlari orqali amalga oshiriladi.

Tovar ishlab chiqaruvchilar innovatsion strategiyasining asosiy qoidalari dasturda gavdalanadilar, unda uni amalga oshirishning muddatlar, resurslar, ijrochilar bo'yicha o'zaro bog'langan maqsadlar, vazifalar va bosqichlar shakllantiriladilar, dasturga ishlab chiqilayotgan obyektning yuritishning o'ziga xosligini aks ettiruvchi aniq tadbirlarning ro'yxati ilova qilinadi. Ammo, keyinchilardan qat'iy nazar, hamma vaqt innovatsion dasturni amalga oshirilishini borishida hal qilinadigan umumiy tartibdagi bir qator boshqaruv vazifalari mavjud. Xususan, korxonaning yuqori rahbariyatiga quyidagilar zarur: yangi mahsulotlarni sotishda daromadlarni ko'paytirishning aniq maqsadlarini qo'yishga e'tiborni jamlash, innovatsion jarayonni jadallashtirish bo'yicha tadbirlar majmuasini ishlab chiqish, ITTKI sohasiga investitsiyalar kiritish hajmlarini o'sishini ta'minlash, hamda xodimlarning barcha kategoriyalari uchun samarali undovchi sababli mexanizmlarni yaratish va qo'llab quvvatlash. Faqat ko'rsatib o'tilgan vazifalarni kompleks hal qilishdagina dastur, demak, umuman korxonaning innovatsion strategiyasini ham muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin.

Mikro va makrosohaning aniq sharoitlariga ko'ra korxonaning innovatsion strategiyasining ikkita asosiy turlari: passiv xarakterga ega moslashuvchi, yoki hujumkor, faoldan birini tanlashi mumkin. Barqaror turli-pulli munosabatlar sharoitida moslashuvchi strategiya kamroq samaralidir. Bu yerda, innovatsiya, qoidaga ko'ra, mahsulotning raqobatbardoshligini oshishi, bozordagi o'rinlarni kengayishi va mustahkamlanishi, mahsulotlarni qo'llashning yangi sohalarini o'zlashtirishning dastlabki bazasi, boshqacha qilib aytganda bizning yangi turdagi, ya'ni hujumkor strategiyasining mohiyatini tashkil qiluvchi faol vositasi bo'ladi.

Hozirgi vaqtda mamlakatimiz amaliyotida yuqori ilmiy – texnik salohiyati va qanoatli vujudga kelgan ishlab chiqarish bazasiga ega yirik tovar ishlab chiqaruvchilar oldida innovatsion strategiyasining u yoki bu turini tanlash

muammosi keskin turibdi. bunda muammo ham ichki bozordagi kuchli raqiblar uchun va faoliyatning o'z sohalaridagi yakka hokimlar uchun ham bir xil darajada dolzarbdir, chunki yakka hokimlik abadiy bo'lmaydi. Ammo bugun bizning mamlakatimiz sharoitlarida hujumkor innovatsion strategiyani keng tarqalishi haqida gapirishga hali erta.

Amaliy tajribani obyektiv mavjud bo'lgan yetishmasligi ko'pgina tovar ishlab chiqaruvchilar yashab qolish chegarasida muvozanatni saqlab qolayotgan vaqtdagi sharoitda nostandart qarorlar qabul qilishning xatari va ehtimol bo'lgan oqibatlaridan qo'rqish, ko'pgina korxonalar rivojlanishning faol innovatsion strategiyasini qo'llashga jazm qilolmasliklariga olib keladi. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi subyektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko'radilar.

6.5. Innovatsiyalarni boshqarishning konseptual modeli: bozorga mo'ljallanganlik

Konseptual yondashuv yetakchi yondashuvni, boshlanishiga mo'ljallashni va ma'lum ustuvorliklarga innovatsion jarayonlarni amalga oshirishni anglatadi. Ijtimoiy ishlab chiqarishning samaraliligini oshirishda innovatsiyalar, ilmiy-texnik yutuqlar natijalarining o'рни va ahamiyati hammaga ma'lum. Ijtimoiy ishlab chiqarishning samaraliligining 70%dan ortig'i texnik omillar – mahsulot, texnologik yangiliklar va b.lar hisobiga ta'minlanadi.⁹⁵

Innovatsiyalarni tatbiq qiladigan korxonalar oldida innovatsion jarayonlarni oldindan aniqlab beruvchi bir qator masalalar yuzaga keladi. Ularga quyidagilar kiradi:

-korxonada (ilmiy tadqiqotlar bo'linmalari va ishlab chiqaruvchilari tomondan) innovatsion jarayonning hamma vazifalari va bosqichlari hal etilishi hamda bajarilishi mumkinmi?

-innovatsion ishlarning qaysi ulushi boshqa tashkilotlar romonidan bajarilishi mumkin?

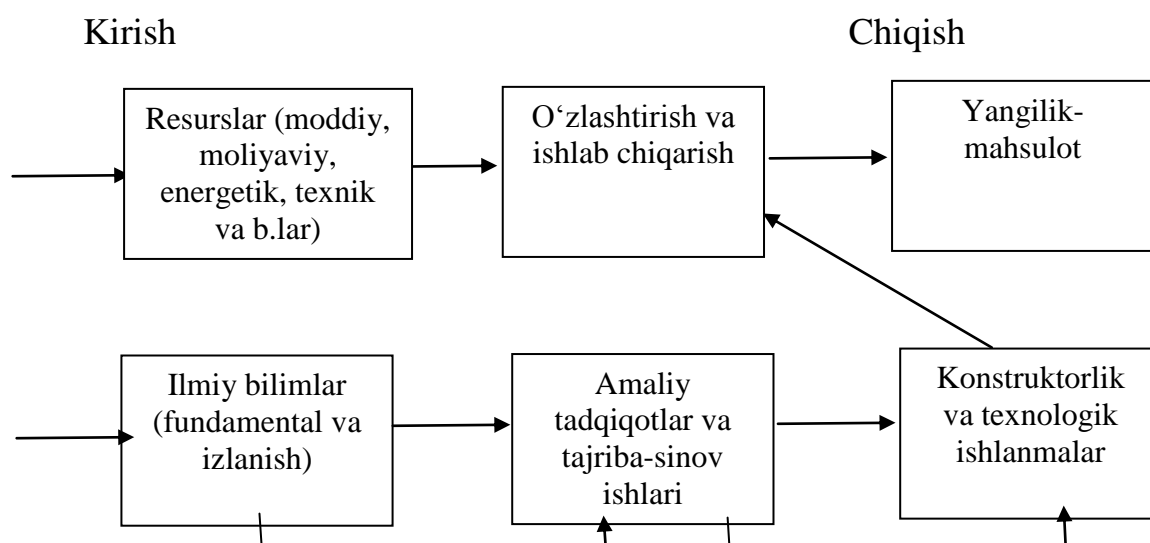
⁹⁵ Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011.-С. 99.

-belgilangan maqsadga litsensiyalar sotib olish, nou-xau orqali bajarish yanada samaraliroq bo‘lmaydimi?

-innovatsion ishlarga xarajatlar ishlab chiqarish yoki marketingga bo‘lgan umumiy sarf-xarajatlarga nisbatan yanada yuqori samarani ta’minlaydimi?

-ishlab chiqarish va marketingga ketgan sarf-xarajatlar agar korxonalar (tashkilot)ning qisqa muddatli rejasida samarali bo‘lsa, uzoq istiqbolli rejasida ham uning ishining samarali bo‘lishini kafolatlaydimi?

Agar yangiliklar kiritish (innovatsiyalar)ning turlari ko‘pligini hisobga olsak, bu savollarga javoblar yanada murakkablashib ketadi. Bu masalalarni kompleks ko‘rib chiqqanimizda yoki ularning har qanday ko‘rinishida ma’lum bir ustuvorliklarga asoslangan aniq konsepsiya bo‘lishi kerak. Bugungi kunga qadar Rossiyada innovatsiyalarni boshqarishning barcha darajalari (federal, hududiy, tarmoq, institutsional)da innovatsiyalarning mahsulotga yo‘nalganligi ustunlik qilgan, ya’ni yangi narsani ishlab chiqarishni mo‘ljallash.



6.7-rasm. Mahsulotga yo‘nalganlik⁹⁶

Bu konsepsiyaga asosan, innovatsiya jarayoni mahsulotga yo‘nalganlikni aks ettiradi. Bunda iste’molchining pozitsiyalari ishlab chiqaruvchiga nisbatan juda

⁹⁶A. M. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010.-С.102.

kuchsiz. Bu holda yangiliklarni yaratish, o'zlashtirish, yoyish bilan bog'liq barcha sharoitlarni ishlab chiqaruvchi qat'iy buyuradi (ishlab chiqaruvchi diktat).

6.6. Innovatsiyalar uchun “Ratsionalist” yoki “Inkrementalist” strategiyasi

“Ratsionalist”lar va “Inkrementalist”lar strategiyasi o'rtasida qadimdan bo'lib kelayotgan munozara texnologik mobilizatsiya hamda korporativ strategiyalar maqsadi uchun muhim markaziy ahamiyat kasb etar edi.⁹⁷

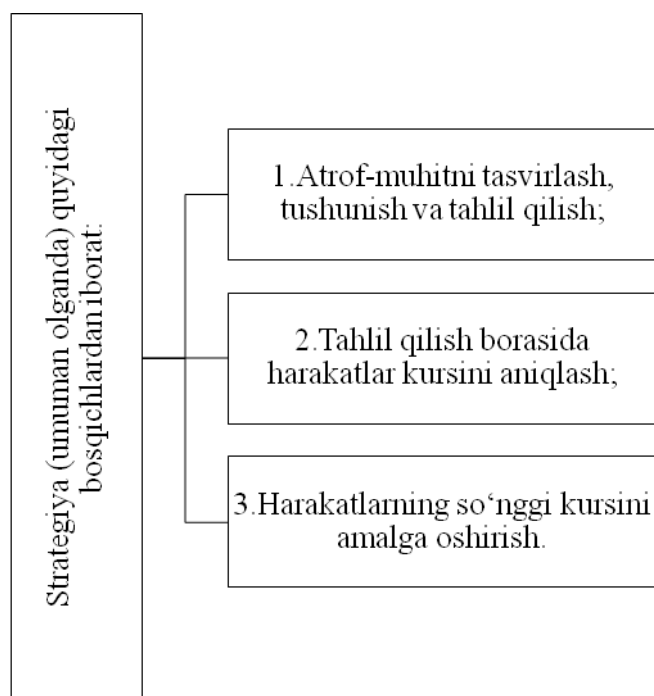
Biz muhokamaning asosiy shartlarini sharhlashdan boshlaymiz, chunki “tanlash” yoki “amalga oshirish”ga asoslangan strategiyalar firmalar murakkab va tezkor o'zgaruvchan raqobatbardosh muhit haqida qaror qabul qilganlarida, ular o'rtasidagi aniq farq buzilishi haqida xulosa chiqarish uchun kerak. Bunday vaziyatda formal strategiyalarga boshqalardan ham olingan tajriba asosida ancha keng uzluksiz ta'lim jarayonining bir qismi sifatida qarash kerak bo'ladi. Bu murakkablik va o'zgarishlarni yengib o'tishga yordam beradi.

Korporativ strategiya tushunchasi ilk bor 1960-yillarda paydo bo'ldi. Shu davrdan e'tiboran turli “maktab”lar hamda nazariyalar o'rtasida qizg'in munozaralar davom etib kelgan. Bu yerda ikkita eng nufuzlilari: “ratsionalist” va “inkrementalist” ko'rib chiqiladi.

Ratsionalistik strategiya. Bu ratsional harakatning “chiziqli modelidir”: baholash, aniqlash va harakat qilish. Korporativ ekvivalenti SWOT: tashqi imkoniyatlar va xatarlar sharoitida korporativ kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish. Bu yondashuv firmaga quyidagilarni amalga oshirishga yordam beradi:

- Raqobatbardosh muhitda ma'lum bir tendensiyalarni aniqlash.
- Kelajakda o'zgarishi mumkin bo'lgan narsalarga tayyor bo'lish.
- Uzoq muddatli istiqbolga yetarli darajada e'tibor qaratilganligiga ishonch hosil qilish. Bunda kundan kunga e'tiborni jamlaganlik bo'lgan bosim hisobga olinadi.

⁹⁷Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational ChangeThird Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of SussexJohn Bessant School of Management, Cranfield UniversityKeith Pavitt 2014-P.111.



6.8 - rasm. "Ratsionalist" strategiyasi bosqichlari⁹⁸

- Yirik, funksional jihatdan ixtisoslashtirilgan va geografik dispers tashkilotlarda maqsadlar va harakatlarning kelishilganligini ta'minlash.

Lekin Djon Key ta'kidlaganidek, harbiy metafora chalg'itishi mumkin. Korporativ maqsadlar harbiy maqsadlardan farq qiladi va aynan farqlovchi kompetensiyalarni yaratish va bu bilan raqobatchilariga qaraganda mijozlarning ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish – dushmanni yo'q qilish uchun yetarlicha resurslarni jalb qilmaslik. "Dushmanlarga (ya'ni korporativ raqobatchilariga) haddan tashqari e'tibor qaratish – daromadli bozorlar hisobiga monopol hokimiyatni yaratish uchun resurslarning katta majburiyatlariga urg'u berish strategiyasiga olib kelishi mumkin. Masalan:

- 1960-yilda Gulf kompaniyasi energiya ishlab chiqarishni o'zining farqli kompetensiyasi sifatida belgilab oldi va shuning uchun yadro energetika firmasini qo'lga kiritmoqchi bo'ldi. Lekin ko'zlangan maqsad muvaffaqiyatsiz bo'lib chiqdi, chunki neft korxonasining kuchli tomonlari neft mahsulotlarini izlash, qazib olish, qayta ishlash va taqsimlash ishlaridan, ya'ni geologiya va texnologiyalarni

⁹⁸ Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University Keith Pavitt 2014- P.111.

kimyoviy qayta ishlash, logistika, iste'molchilar marketingidan iborat edi. Bularning esa yadro reaktorlarini qurish va sotish kabi dizayn ishlariga aloqasi yo'q, chunki bunda asosiy ko'nikmalar elektr mexanik texnologiyalarga qaratilgan bo'lib, sotish bo'yicha ishlarda nisbatan kam edi.

- 1960- va 1970-yillarda elektr texnika sanoatidagi ko'pgina firmalar yadro texnologiyasining kelajagiga deyarli og'riqsiz energiya bilan ta'minlaydigan inqilobiy yangilik sifatida sezilarli darajada umid bog'ladilar. Lekin yadro energetikasi kutilgan umidni oqlamadi, faqat keyingina firmalar ular uchun asosiy inqilobiy imkoniyatlar va xatarlar yarimo'tkazgichda yaxshilash va u bilan bog'liq texnologiyalarda taqdim etilgan ma'lumotni deyarli og'riqsiz saqlash va qayta ishlashdan kelganligini tan oldilar.

- 1980-yillarda analitiklar va amaliyotchilar kompyuter "konvergensiyasi" va raqamlashtirish asosidagi kommunikatsion texnologiyalar kompyuter firmalarining telekommunikatsion qurilmalarga meynfreymlarni kiritishga va aksini qilishga bo'lgan to'siqlarni kamaytirdilar. Ko'pchilik firmalar sotib olish yoki birlashish hisobiga boshqa bozorlarga har xillashtirishga urinib ko'rdilar, masalan, IBM Rohmni sotib oldi. Ko'pchilik urinishlar omadsiz bo'ldi, chunki telekommunikatsiya va ofis sohasidagi dasturli ta'minotga bo'lgan talablar juda ham turli-tuman edi.

- 1990-yillarda AKT (axborot-kommunikatsion texnologiyalar)ning tez harakatlanayotgan sohalardagi talablar bunda imkoniyatlar va o'zaro to'ldirish haqidagi boshlang'ich kutishlar o'zini oqlamadi. Masalan, 1990-yillarning oxirlarida Internet tarmog'idagi yirik media-kompaniyalarning sarmoyalari o'z foydasini ko'rsatishi uchun 10 yildan ortiq vaqt ketdi: mahsulotlarni iste'molchilarga yetkazib berish va ular uchun pul olish muammo bo'lib qoladi va reklama samarasiz bo'lib qolmoqda.

- Internet-pufak 1990-yillarning oxirida boshlanib, 2000-yillarda yuzaga chiqqan. U juda ko'tarinki va elektron kommersiyalarni qo'llovchi yangi korxonalarda misli ko'rilmagan darajada baholangan. Xususan, 1998- va 2000-yillar oralig'ida AQSh va Buyuk Britaniyaning fond birjalarida yuruvchi elektron

kommersiyaning ko'pchilik yangi korxonalari keyinchalik o'zlarining qariyb 90%ga yaqin qiymatlarini yo'qotganlar hamda bankrot bo'lganlar. Qayg'uli muvaffaqiyatsizliklar ma'lum: Boo.com Buyuk Britaniyanida Internet orqali sport kiyimini sotishga; AQShda Pets.com uy hayvonlari uchun yemak hamda aksessuarlar sotishga uringan.

Inkrementalistik strategiya. Bunday sharoitlarda "Inkrementalist"lar ta'kidlaydilarki, murakkablik va o'zgarishlarni to'liq tushunish mumkin emas: borini anglash va kelajakni ko'ra bilish imkoniyatlarimiz, so'zsiz, cheklangan. Buning natijasi o'laroq, muvaffaqiyat bilan amaliyot yuritayotgan muhandislar, shifokorlar, siyosatchilar, shuningdek, biznes-menedjerlar ratsionalistlar yoyadigan strategiyalarga amal qilmaydilar. Biroq ochiq tan oladilarki, firmalar o'z muhitlari, o'zlarining kuchli va kuchsiz tomonlari haqida, shuningdek, bo'lishi mumkin bo'lgan stavkalar, kelajakda ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarning yo'nalishlari haqida mukammal bo'lmagan bilimlarga egalar. O'z-o'zidan, u shaxsiy strategiyasini yangi axborotlar qamrovida adaptatsiya qilishga tayyor hamda uni olishga ongli ravishda intilishi zarur. Bunday sharoitlarda eng samarali yo'l quyidagilar:

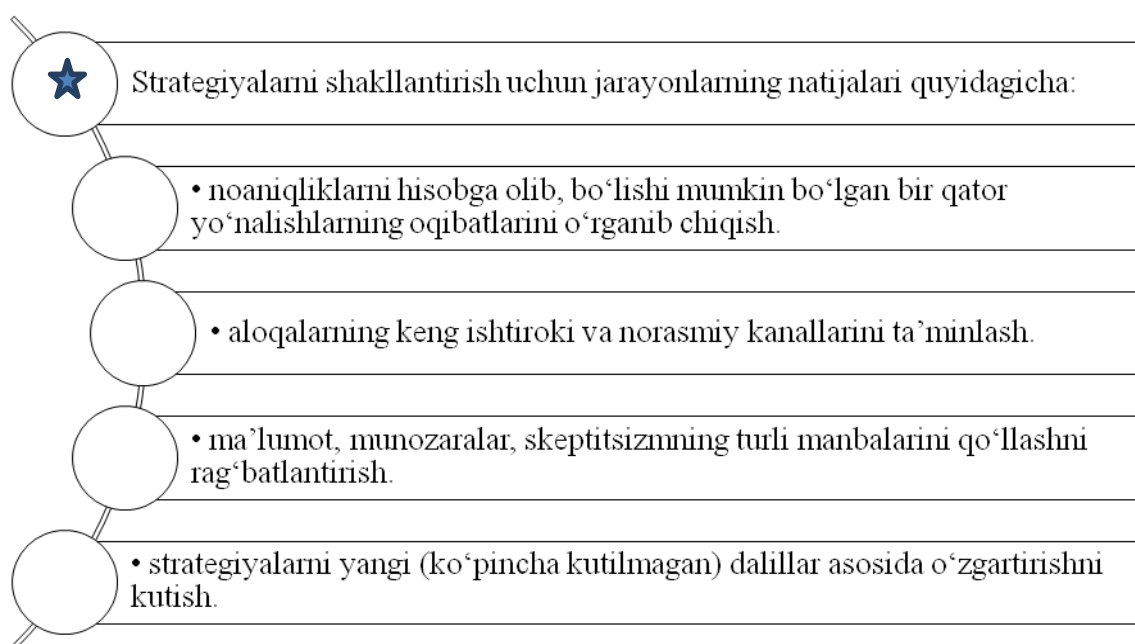
1. Belgilangan maqsadlar sari tadbirkor qadamlar (yoki o'zgarishlar) qo'yilishi kerak.
2. Qadamlar (o'zgarishlar) ta'sirini o'lchash va baholash.
3. Maqsadlarni (zarurat tug'ilganda) yo'lga solish va keyingi qadam (o'zgarishlar) haqida qaror qabul qilish.

Bu ketma-ketlik turli nomlarga ega. Masalan, inkrementalizm, urinishlar va xatolar, tushunmovchiliklar va o'rganish usuli. U kuchli asos bilimlarga tayanib, ongli o'tkazilsa, ancha salobatga ega bo'ladi. Masalan,

- simptom – diagnostika – davolash – diagnoz – davoni sozlash – davolash (bemorlar bilan shug'ullanuvchi shifokorlar uchun).
- dizayn – ishlab chiqish – dizaynni sozlash – test qilish – ish (mahsulot va innovatsion jarayonlarni amalga oshiruvchi muhandislar uchun).

Bugungi murakkablikni hamda kelajakdagi o'zgarishlar bilan bog'liq noaniqliklarni tan olmaydigan korporativ strategiyalar falokatli oqibatlarga duchor bo'lishlari muqarrar; agar to'liq hajmda bajarilgan bo'lsa. Biroq bu tahlildan hamda innovatsion menedjmentdan voz kechish uchun asos bo'la olmaydi. Aksincha, murakkablik va uzluksiz o'zgarishlar sharoitida tasdiqlash mumkinki, ratsionalistik strategiyaga qaraganda inkremenalistik strategiyalar ancha ratsional. Bu esa barcha strategik rejalashtirish tushunchasidan voz kechishga sabab bo'la olmaydi. Yuqorida qayd etilgan "ratsionalist"larning o'ziga xos maqsadlari strategik rejalashtirish uchun to'liq asos bo'lib qoladi.

Boshqaruv uchun natijalar. Mazkur munozara menedjerlar uchun ikki xil natika beradi. Birinchisi korporativ strategiyalar amaliyotiga tegishli bo'lib, unga korporativ o'qishning shakli sifatida qarash kerak bo'ladi, ya'ni tahlil, tajriba, murakkablik va o'zgarishlarni qanday qilib samaraliroq yengib o'tish mumkin.



6.9-rasm. **Strategiyalarni shakllantirish jarayonlarning natijalari**⁹⁹

Ikkinchi xulosa shuki, muvaffaqiyatli boshqaruv amaliyotini hech qachon to'la-to'kis takrorlab bo'lmaydi. Murakkab olamda eng zo'r amaliyotchi menedjer

⁹⁹ Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University Keith Pavitt 2014 -P.115.

ham, boshqaruv sohasidagi eng zo‘r qattiqqo‘l olim ham identifikatsiyada o‘ziga to‘liq ishona olmaydi – baho haqida gapirmasa ham bo‘ladi – hamma zarur ingrediyentlar muvaffaqiyatli boshqaruv amaliyotining real misollarida bor. Bundan tashqari, muvaffaqiyatli boshqaruvni amaliyotda qayta namoyon etishning har qanday shartida ham originalidan farqlanib turadi: firma, mamlakat, tarmoq, jismoniy sharoitlar, texnik bilim yoki tashkiliy ko‘nikmalar va madaniy me‘yorlar nuqtayi nazaridan bo‘lsin.

Nazorat savollari

1. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
2. Korxonada strategiyasida innovatsion strategiyaning o‘rni qanday?
3. Innovatsion strategiyasini shakllantirish qanday vazifalarni o‘z ichiga oladi?
4. Innovatsion strategiyasini ishlab chiqish bosqichlarida nima vazifa bajariladi?
5. Innovatsion strategiyalarning qanday turlarini bilasiz?
6. Hujumkor strategiyalar qanaqa strategiyalarni o‘z ichiga oladi?
7. Tashqi muhit bilan ta’sirlashuv xususiyatlariga ko‘ra strategiyalar qanday guruhga bo‘linadi?
8. Innovatsion faoliyatning bosh prinsiplari P. Druker bo‘yicha nimalardan iborat?
9. Innovatsiyalarni tatbiq qiladigan korxonalar (tashkilot)lar oldida innovatsion jarayonlarni oldindan aniqlab beruvchi bir qator masalalarni sanab bering.
10. Innovatsiyalar uchun “Ratsionalist” yoki “Inkrementalist” strategiyalarni o‘xshashlik va farqlanadigan taraflarini aniqlang.

Keys Stadiyni yeching

Keys “Innovatsion menedjmentdagi strategiya”.¹⁰⁰

Korxonaning faoliyatidagi barcha sharoitlar bozor tomonidan aniqlanadi.

¹⁰⁰ Paul Trott “ Innovation management and New Product Development” 2012 - P.117.

Bir korxonada innovatsiyalarni faqatgina so'nggi mahsulotini bozorda sotish uchun ishlatadi va innovatsiyalarni shuning uchun yaratadi.

Bu turdagi korxonada qanday innovatsion strategiyani qo'llaydi?

Keys "Innovatsion menedjmentta korxonalarining strategiyasi"

Bir sanoatda 3ta korxonada ish yuritadi:

- birinchisi radikal yangiliklarni ishlab chiqishga asoslanadi;
- ikkinchisi to'xtamay mahsulot ishlab chiqarish usullarini kuchaytirish yo'llarini izlaydi ;
- uchinchisi esa tizim yangiliklarini joriy etadi.

Har bitta korxonada qaysi turdagi innovatsion strategiyasini tanlaydi?

Glossariy

Innovatsion jarayon - biron-bir iqtisodiyot sub'ektining innovatsion faoliyatini natijalarini bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotga, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga, shuningdek, bu bilan bog'liq qo'shimcha tadqiqot va ishlanmalarga joriy qilishga yo'naltirilgan jarayondir.

Yangilik kiritish (novshestvo) - bu biron-bir faoliyat sohasida uning samaradorligini oshirish bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlarning rasmiylashtirilgan natijasidir.

Innovatsion strategiya -bu jamiyat rivojlanishi yo'nalishiga muvofiq texnologiyalarda ham, texnologiyalarni boshqarishda ham yangiliklar kiritishni tanlash va amalga oshirish tizimlarini o'zgartirish jarayonini belgilab beradigan qoidalar va me'yorlar to'plamidir.

Tadqiqot- ilgari ma'lum bo'lmagan ma'lumotlar olish yoki ilgari ma'lum bo'lmagan tabiiat hodisalarini yoki insoniyat muhitini kuzatish jarayonidir.

Mahsulot innovatsiyalari -bu tovarlar (xizmatlar) bozorida yangi mahsulot yaratishga olib keladigan ilmiy-texnik faoliyatning tijoratlashtirilgan natijalari kiradi.

7-BOB. KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINING SHAKLLANISHI

7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari

7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.

7.3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelining shakllanishi

7.4. Sarmoyalarning bahosi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.

7.5. Investitsion loyihaning biznes rejasi.

7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari

Investitsiya kapital ko'payishini anglatadi. Mamlakat uchun umuman olganda investitsiya mamlakatda kapital ko'payishining, alohida xo'jalik yurituvchi sub'ektlar uchun esa – korxonaning kapitali ko'payishini anglatadi.

Iqtisodiyotda investitsiyalarning 2 turi farqlanadi. Bular – real investitsiyalar va portfelli investitsiyalar. Real investitsiyalar – bu real kapital ko'payishi, ya'ni binoga, uskunaga, materialga va boshqa xo'jalik vositalariga mablag' qo'yilishidir. Portfelli investitsiyalar, asosan, kompaniyaning aksiyalarini sotib olishni anglatadi. Biroq, bunga faqat kompaniya tomonidan chiqarilgan uning yangi aksiyalarini sotib olish tegishlidir (chunki firma ulardan ishlab chiqarish quvvatlarini ko'paytirish uchun foydalanadi, ya'ni firmaning real kapitali o'sadi). Boshqa aksiyadorlardan mavjud aksiyalarni sotib olish investitsiyalar hisoblanmaydi, chunki bunda korxonaning real kapitali o'smaydi.¹⁰¹

Korxonaning investitsion portfeli shu portfelga kiritilgan, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan real loyiha va dasturlarning to'plamidir. Uni boshqarishning muhim maqsadi korxonaning investitsion strategiyasini uni rivojlantirishning turli bosqichlarida eng samarali holda amalga oshirishdan iborat. Portfelni shakllantirish jarayonida investor o'zi tanlagan investitsion strategiya

¹⁰¹ Fundamentals of economics & management Авторы: Institute of cost accountants of India (icai / icwai / icmai) 2013 - P.20.

doirasida quyidagi savollarga javob topishi lozim: Korxonada qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Innovatsion reja va byudjetda kapital qo'yilmalarning qanday hajmini ko'zda tutish kerak? Korxonaning investitsion portfelini qanday manbalardan moliyalashtirilishi mumkin?

Investitsion portfel - qimmatli qog'ozlar portfelini va investitsiya kiritish demakdir.

“Qimmatli qog'ozlar portfelini” tushunchasi-bu investor(alohida shaxs, tashkilot, firma) ixtiyorida qimmatli qog'ozlar to'plami. Investitsiyalash deganda keng ma'noda pul yoki boshqa vositalarni saqlab qolish va ko'paytirish maqsadiga ega bo'lgan har qanday jarayon tushuniladi.

Investitsion portfel- bu jismoniy yoki yuridik shaxsga yoxud jismoniy va yuridik shaxslarga tegishli bo'lgan qimmatli qog'ozlarning biror to'plami bo'lib, yaxlit boshqaruv obyekti sifatida chiqadi. Odatda bozorda Tahlika/ Daromad nisbati berilgan qandaydir investitsion sifat sotiladi, u portfelni boshqarish jarayonida yaxshilanishi mumkin. Portfel ta'minlanish va tahlika darajasi turlicha bo'lgan korporativ Aksiyalar, obligatsiyalar, shuningdek, davlat tomonidan kafolatlangan qat'iy daromadli, ya'ni asosiy summa va joriy tushumlar bo'yicha yo'qotishlar tahlikasi minimal bo'lgan qog'ozlar to'plamidan tashkil topgan. Nazariy jihatdan portfel bir turdagi qog'ozlardan iborat bo'lishi hamda bir xil qog'ozlar o'rnini boshqasi bosishi orqali o'zining tarkibini o'zgartirishi mumkin.

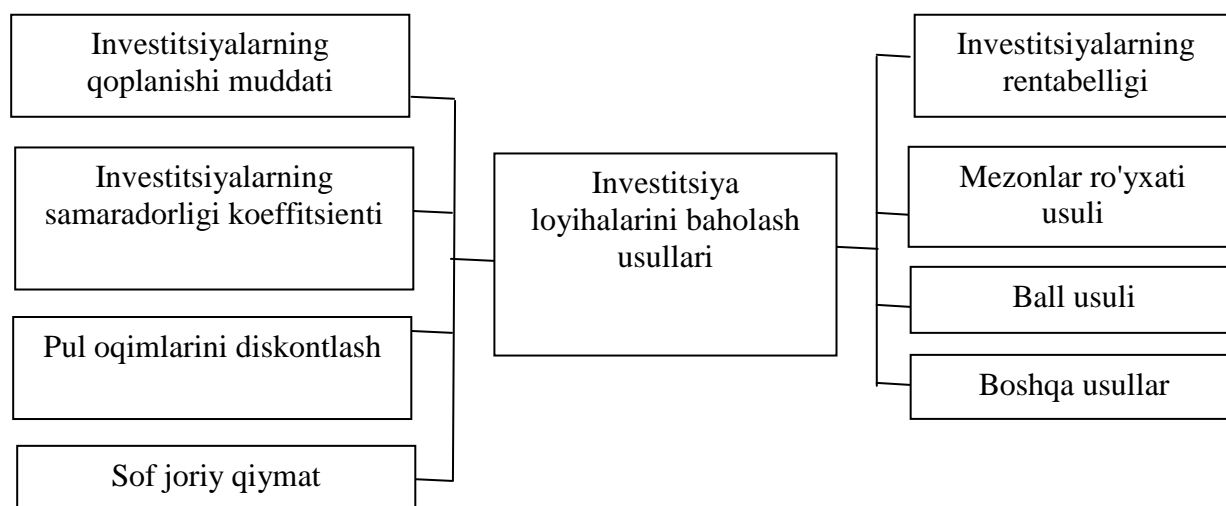
Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarur.

- 1.Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul xarajatlari bilan bog'liqdir.
- 2.Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdan bir qator yillar davomida olish mumkin.
- 3.Kapital kiritmalarning bashoratida albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjud.
- 4.Odatda kapital kiritmalar sifatida ko'rib chiqiladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi uskunalarni xarid qilish va korxonaning o'z strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita

bog'liq boshqa kapital xarajatlarni ko'zda tutadi. Har qanday investitsion portfelni shakllantirishda investor quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

- yuqori daromadlilik darajasiga erishish;
- kapitalning o'sishi;
- investitsion tahlilning kamayishi;
- investitsiyalangan vositalarni investorni qanoatlantiradigan darajada likvidiligi.

Investitsiya loyihalarini baholash bir necha usullari (7.1-rasm) bor. Ular rejalashtirilgan investitsiyalar va kelajakdagi investitsiyalardan kelib chiqadigan pul oqimlari solishtirish va baholashda asoslanadi.



7.1-rasm. **Investitsiya loyihalarini baholash usullari**¹⁰²

Innovatsion faoliyatning muhim maqsadiga erishish jarayonida quyidagi masalalar hal etiladi:

1. Korxonani iqtisodiy rivojlantirish sur'atlarini oshirish. Innovatsion siyosatning samaradorligi bilan korxonaning iqtisodiy rivojlanishi sur'atlari o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud. Sotuv hajmi va foyda qancha yuqori bo'lsa, boshqa sharoitlar teng bo'lgan holatda qo'yilmalarga shuncha ko'p mablag' qoladi.

¹⁰² Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2011-С.108.

2. Innovatsion faoliyatdan olinadigan foydani maksimallashtirish. Korxonaning iqtisodiy rivojlanish imkoniyatlari buxgalteriya foydasiga emas, balki soliqqa tortishdan so'ng qolgan sof foydaga bog'liq. Shu boisdan portfelda bir nechta innovatsion loyihalar mavjud bo'lganda investorga qo'yilgan kapitalga ega yuqori foyda normasini ta'minlovchi loyihani tanlash tavsiya etiladi. Investitsion tahlilda investitsiyaning samadorligini aniqlashda nafaqat sof foyda ko'rsatkichidan, balki amortizatsiya ajratmalaridan foydalaniladi, ya'ni loyihada jamlanadigan butun pul oqimi hisobga olinadi.

3. Tahlikani minimallashtirish. Innovatsion tahlikalar xilma-xil bo'lib, investitsiyalashning barcha turlariga yo'ldoshlik qiladi. Noqulay sharoitlarda ular nafaqat foyda (daromad)ning, balki butun avanslangan kapitalning yoki uning bir qismining yo'qotilishiga olib keladi. Shu sababli eng tahlikali loyihalarni ro'yobga chiqarishdan voz kechish yo'li bilan innovatsion tahlikani cheklash tavsiya etiladi. Ko'p hollarda investorlar loyihani rasman ko'rib chiqishda tahlikalarni e'tiborsiz qoldiradilar

4. Korxonaning moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlash. Kapitalni investitsiyalash katta miqdordagi moliyaviy resurslarning uzoq muddatga chiqarib qo'yilish bilan bog'liq bo'lib, bu joriy xo'jalik operatsiyalari bo'yicha hisob-kitob qilish uchun likvidli mablag' defitsitiga olib kelishi mumkin. Undan tashqari, alohida loyihalarni moliyalashtirish jalb qilingan qarz mablag'lari hisobidan amalga oshiriladi. Kapital qo'yilmalarni moliyalashtirish manbalarini aniqlashda moliyalashtirish sxemasi korxonaning moliyaviy muvozanatiga qanday ta'sir ko'rsatishini oldindan bashoratlash lozim.

Kapital investitsiyalash jarayonida korxonaning moliyaviy holati ustidan kuzatishning asosiy ob'ektlari quyidagilar hisoblanadi:

- faoliyatning barcha turlaridan olingan sof pul oqimi (pul mablag'lari oqimi minus ularning chetga chiqishi);
- kapitalning tuzilishi (o'z mablag'lari va jalb etilgan kapital o'rtasidagi nisbat);
- korxonaning bozor qiymati (narxi);

- qaytarish muddatlari bo'yicha uzoq muddatli va qisqa muddatli majburiyatlar tarkibi;
- aktivlar tarkibi va tuzilishi;
- joriy (foydalanish) xarajatlari tarkibi va ularni pasaytirish imkoniyati;
- xavf yuqori bo'lgan zonalarda moliyaviy operatsiyalar jamlanishi darajasi;
- debitorlik va kreditorlik qarzlari dinamikasi;
- moliyaviy va investitsiyaviy menejmentni joriy etish samaradorligi;
- qurilish-montaj ishlarini bajarishning davomiyligi va ularni bajarish jadvallari bajarish;
- yangidan ishga tushirilgan ob'ektlar va ishga tushirish komplekslari bo'yicha ishlab chiqarish quvvatlarini o'zlashtirish darajasi;
- qurilish jarayonining zarur moliyalashtirish (ham ichki, ham tashqi) bilan ta'minlanganligi.¹⁰³

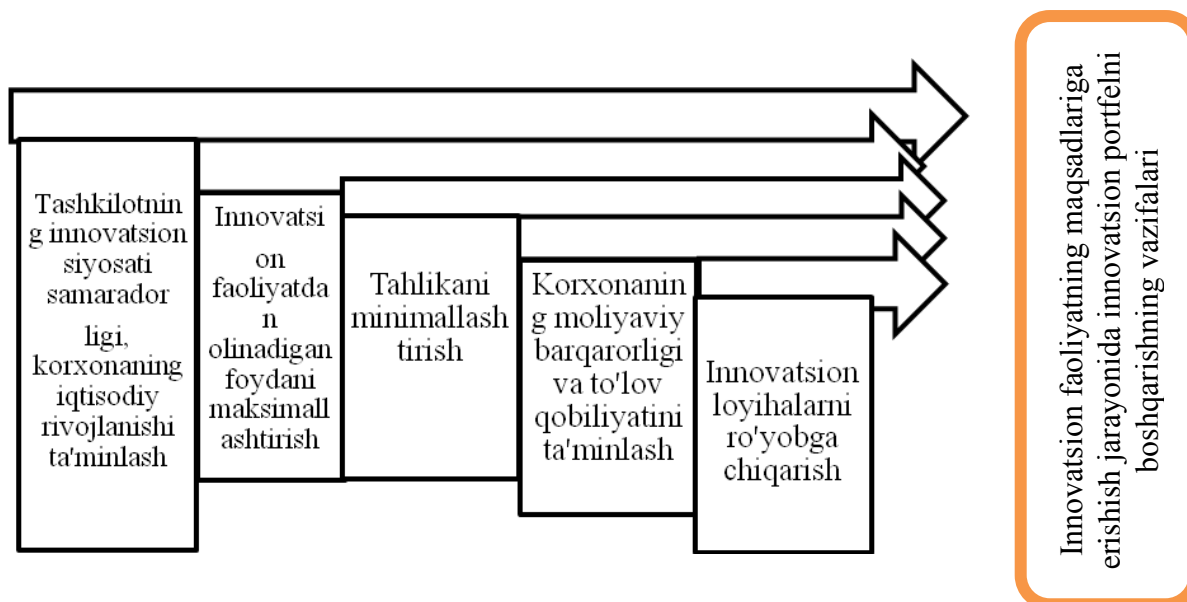
5. Innovatsion loyihalarni ro'yobga chiqarilishini jadallashtirish.

Amalga oshirishga mo'ljallangan loyihalar imkon qadar tezroq bajarilishi kerak, chunki shu orqali quyidagilarga erishiladi:

- korxonaning umumiy iqtisodiy rivojlanishini jadallashtirish;
- boshlang'ich investitsiyalarning o'rnini to'ldiradigan, sof foyda amortizatsiya ajratmalari shaklidagi qo'shimcha pul oqimini tezkor shakillantirish;
- qarzmablag'laridan foydalanish muddatini qisqartirish, investorga kreditorlarga to'lanadigan foizli to'lovlarni tejash imkonini beradi.
- bozor kon'yukturasining noqulay o'zgarishlari bilan bog'liq bo'lgan investitsion tahlil va inflyatsiya tufayli yo'qotishlarni pasaytirish.

Innovatsion portfelni boshqarishning sanab o'tilgan barcha vazifalari bir-biri bilan o'zaro uzviy bog'liq (7.2-rasm). Chunonchi, korxonaning rivojining yuksak sur'atlariga yuqori daromadli loyihalarni tanlash va ularning ro'yobga chiqarilishini jadallashtirish hisobidan erishsa bo'ladi.

¹⁰³ Инвестиции: Учебник для вузов. 2-е изд. Авторы: Бочаров Владимир Владимирович. СПб.: -Питер. 2009-С.49.



7.2-rasm. **Innovatsion faoliyatning maqsadlariga erishish jarayonida innovatsion portfelni boshqarishning vazifalari**¹⁰⁴

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalar hisobga olingan holda real investitsiyalar portfelini shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha harakat dasturi belgilanadi. U quyidagilardan iboratdir:

-tashqi investitsiya muhitini qayd etish va investitsiya tovarlari bozoridagi kon'yunkturani prognozlashtirish;

-korxonada investitsiya faoliyatining strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish;

-tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investitsiya resurslarini shakllantirish strategiyasini belgilash;

- kapital xarajatlarning daromadlilik, xavfsizlilik, likvidlilik va qoplanishi mezonlari bo'yicha ayrim loyihalarning investitsion jozibadorligini izlash va baholash hamda ularning eng ustuvorlarini tanlash;

-investitsiya portfelini shakllantirish va samaradorlikning tanlangan mezonlari bo'yicha uni tahlil qilish;

-joriy rejalashtirish va loyihalarni amalga oshirish jarayonlarini tezkor boshqarish (kalendar rejalar va loyihalarni amalga oshirish byudjetlarini tuzish);

-samarasiz investitsiya loyihalaridan chiqish va bo'shab qolgan kapitalni qayta investitsiyalash to'g'risidagi qarorlarni tayyorlash.¹⁰⁵

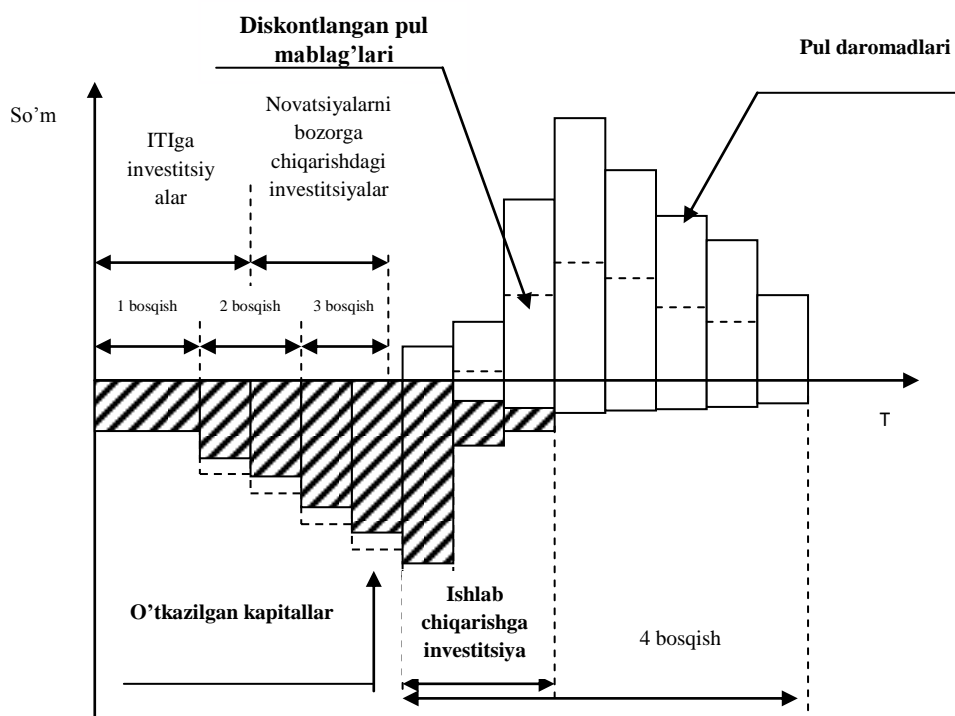
¹⁰⁴ Mualliflar tomonidan tuzildi.

¹⁰⁵ Инвестиции: Учебник для вузов. 2-е изд. Авторы: Бочаров В.В. СПб.: -Питер. 2009 - С. 51.

O'z navbatida investitsiyalardan keladigan foyda (daromad) ni maksimallashtirish investitsion tahlilning o'sib borishi bilan birga ro'y beradi, bu ularni neytrallashtirishni taqozo etadi. Ushbu tahlilarni minimallashtirish investitsion faoliyat jarayonida korxonaning moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlashning muhim sharti hisoblanadi. Demak, investitsion portfelni boshqarishning ustuvor vazifasi loyihadan keladigin foydani maksimallashtirish emas, balki korxonaning rivojlanishining yuksak sur'atlarini yetarli moliyaviy barqarorlik sharoitida ta'minlashdan iborat.

7.2. Investitsiya kiritish qoidalari

Innovatsion loyihalarga investitsiya kiritishda investor hatto ilk bor va minimal qo'yilmalar bilan cheklangan investitsiyalarga qo'l urar ekan, o'z ishining ustasi bo'lgan investorlarning shaxsiy tajribasiga asoslanishi, ayrim investitsiya qoidalariga rioya qilishi kerak. Shunda u investitsion vositalarga qo'ygan mablag'larini yo'qotmasligi, balki o'z investitsiyalarini ko'paytirishi mumkin.



7.3-rasm. Innovatsion loyihaga investitsiyalar¹⁰⁶

¹⁰⁶ Казанцев М. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. 2004 - С.373.

Innovatsion investitsiyalar bilan erishilgan natijalarni bir vaqtning o'zida maqbullashtirilgan holda innovatsiyalarga xos bo'lgan xavf-xatarlarni boshqarish innovatsiyalar portfelining maqsadi hisoblanadi. Madomiki, ushbu yondashuv ushbu kompaniya raqobatlashayotgan aniq bozorlarga tatbiqan mazmunga ega ekan, shuningdek u yoki bu tarmoqda ustunlik qiluvchi texnologiyaga bog'liq ekan, har bir kompaniyaning innovatsiyalar portfeli albatta bir-biridan farq qiladi.¹⁰⁷

Investorlar uchun ahamiyatli bo'lgan asosiy investitsiyalash qoidalari:

1.Muddatlarning moliyaviy muddatlar tamoyili (“oltin bank qoidasi”) deydi: mablag'larni olish va taqsimlash belgilangan muddatlarda sodir bo'lishi kerak, o'zini o'zi oqlashining uzoq muddatlariga ega kapital kiritmalarni uzoq muddatli mablag'lar (uzoq muddatli bank kreditlari va to'lashning uzoq muddatlariga ega obligatsiyali qarzlari) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir.

2.Xatarlarning muvofiqlashtirilganlik tamoyili - ayniqsa xatarli investitsiyalarni shaxsiy mablag'lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga moliyalashtirish maqsadga) muvofiqdir. Ushbu holda korxonalar o'zini o'zi moliyalashtirish tamoyiliga rioya qiladi va o'zini qo'shimcha qarzli majburiyatlar bilan bog'lamaydi.

3.Eng yuksak rentabellik qoidasi - sarmoyadorga eng katta daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi.

G'arbiy iqtisodchi olimlarni hisoblashlariga kompaniyani foydani ko'paytirishga intilishi rahbariyatning aksiyadorlar boyligini ko'paytirish istagiga tengdir. Bu tasdiqni tushuntirib beramiz. Foydani ko'paytirishga qarama qarshi bo'lgan maqsadlarning ko'pchiligi haqiqatda ikkinchi darajali bo'ladilar. Aksiyadorlar kompaniyaning egasi sifatida boshqa maqsadlarga (masalan, raqobat kurashidagi yetakchilikka) erishish uchun qanday narxni to'lashlari kerakligini bilishlari kerak. Bundan tashqari kompaniya direksiyasi aksiyadorlar oldida hisobot beradilar. Agar rahbariyat faoliyati kiritilgan sarmoyalarga ularga ma'qul

¹⁰⁷ Managing Innovation Portfolios by Langdon Morris An InnovationLabs White Paper Version 3, February 2010
© InnovationLabs LLC 2010 –P.3.

foydani keltirmasi, ular almashtirilishlari mumkin, yoki firma yutib yuborish obyekti bo'ladi. Demak, foydani ko'paytirish asosida investitsion qarorlarini qabul qilish mezonlaridan kompaniya ishi samaradorligini baholash uchun (agar foydani keyingi taqsimlanishidan abstraklanilsa) foydalanish mumkin. Bu juda muhimdir, chunki hozirgi vaqtga qadar kompaniya samaradorligini o'lchashning samaraliroq usuli yoki Aksiyadorlar va umuman jamiyatning uzoq muddatli boyligini ta'minlovchi boshqa muqobil maqsadlar taklif qilinmagan.

4.Ushbu kapital kiritmadan sof foyda bank depozitiga pul mablag'larini joylashtirish miqdoridan oshib ketishi kerak.

5. Investitsiyalarning rentabelligi hamma vaqt inflyatsiyaning o'rtacha yillik sur'atidan yuqori bo'lishi kerak.

6.Vaqt omili (pullarning vaqtli qiymati)ni hisobga olishga aniq investitsion loyihaning rentabelligi hamma vaqt muqobil loyihalar daromadlilikidan yuqoridir.

7.Korxonalar aktivlarining loyiha amalga oshirilgan keyingi rentabelligi ko'payadi va har qanday holda ham bank foizining o'rtacha stavkasidan oshib ketadi:

$$R_a > SP$$

bu yerda R_a – aktivlarning rentabelligi, %; SP – kredit bozoridagi bank foizlarning o'rtacha stavkasi.

8. Ko'rib chiqilayotgan loyiha korxonaning tovar bozoridagi xulqining asosiy strategiyasiga ishlab chiqarishning ratsional navli tuzilmasini shakllantirish, investitsion xarajatlarni o'zlarini o'zlari oqlash muddatlari, ishlab chiqarish va muammolar xarajatlarini qoplashning moliyaviy manbalarining mavjudligi va daromadlarni loyihadan foydalanish davri davomida kelib tushishining barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan mos kelishi kerak.

Haqiqiy loyihalarga investitsiyalar kiritish - vaqt bo'yicha uzoq jarayondir. Shuning uchun ularni baholashda quyidagilarni hisobga olish zarur:

-loyihalarning xatarligini - xarajatlarning o'zini o'zi oqlash muddati qanchalik uzun bo'lsa, investitsion xatar shunchalik yuqori;

-pullarning vaqtdagi qiymatini, chunki vaqt o'tishi bilan pullar inflyatsiya oqibatida o'z qiymatini yo'qotadilar;

-loyihaning sarmoyalar kiritishning muqobil variantlariga nisbatan xatarning kichikroq darajasida daromadni ko'payishi va kompaniya Aksiyalari kursi qiymatini o'sishi nuqtai nazaridagi o'ziga jalb qila olishligini, chunki bu maqsad sarmoyador uchun belgilab beruvchidir.

Sarmoyador, ko'rsatib o'tilgan qoidalardan amaliyotda foydalanib, o'zining strategik maqsadlariga javob beruvchi asoslangan qarorni qabul qilishi mumkin.

Amalda mavjud bo'lgan hech bir investitsion vosita hatto eng yuqori ishonchlilikka ega bo'lgan va vaqtning sinovidan o'tgan uzoq muddatli superloyiha bo'lsa ham foyda olishni to'liq kafolatlay olmaydi.

Investitsiyalarni istiqbolli rivojlanayotgan kompaniyalarga kiriting. Turli xil kompaniyalarning, muvaffaqiyatli treyderlar, mashhur fondlar va boshqalarning o'tmishdagi a'lo natijalari kelajakda ham shunday muvaffaqiyatli investitsiyalash natijalariga erishishini hech kim kafolatlay olmaydi. Bozorlarni va inqirozlarning yuz berish davrini oldindan bashorat qilib bo'lmaslik har qanday tizimning ilgarigi muvaffaqiyatlarini yo'qqa chiqarishi mumkin.

7.3. Yangiliklar va investitsiyalar portfelining shakllanishi

Innovatsion menejmentning maqsadli quyitizimi ikki komponentdan: yangiliklar portfelini shakllantirish va investitsiyalar portfelini shakllantirishdan iborat. Yangiliklar portfelini shakllantirishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan muhim jihatlardan biri – bu mahsulotning va mo'ljallangan bozorning yangilik darajasidir. Bunda mahsulot-bozor matritsasiga e'tibor qaratish joiz.

Yangiliklar portfelini shakllantirish ilmiy ishlanmalar, ixtirolar, patentlar, nou-xau va boshqa yangiliklarni o'z ichiga oladi. Yangiliklar sotib olgan yoki o'zi ishlab chiqqan bo'lishi mumkin, ular o'z xususiy fondida saqlanishi, o'zining ishlab chiqarishida joriy etilishi yoki sotilishi mumkin.

IK innovatsion portfelining mahsulot-bozor matritsasi.¹⁰⁸

Bozor mahsuloti	Mavjud bozor	Yangi bozorlar
Mavjud mahsulotlar	Bozor intensivikasiyasi: mahsulotli pozitsiyalash, bozor chuqurchasini rezervlash	Bozorni rivojlantirish: mahsulot variatsiyasi, chuqur tadqiqotlar
Yangi tovarlar	Mahsulotni rivojlantirish: mahsulot ko'rinishini o'zgartirish tadqiqotlarini olib borish	Diversifikatsiya

Yangiliklar portfeli ko'proq o'zining yuqori fan sig'imi ishlanmalari, ixtiro, patent, samarali nou-xau va boshqa tub o'zgarishlarga asoslangan yangiliklar bilan to'ldirilib borishi kerak.

Yangiliklar bir tomondan, sotib olinadigan va o'zi ishlab chiqqan bo'lishi, ikkinchi tomondan esa o'zining fondida jamg'arilishi, joriy etilishi, ya'ni innovatsiyalarga o'tishi yoki sotilishi kerak.

Tovarning raqobatbardoshligini innovatsion tashkilotning moliyaviy, texnikaviy, ijtimoiy, tashkiliy holatini, raqobat ustunliklarini tahlil qilish asosida tashkilotning faoliyat ko'rsatish va majmuaviy rivojlanishi siyosati shakllantiriladi.

Tashkilotning siyosati-bu tashkilotning bosh yo'li bo'lib, tashkilotning rahbariyati tomonidan biror-bir faoliyat sohasi (texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashqi iqtisodiy va h.k. sohalar) da o'tkaziladigan chora-tadbirlar tizimidir. Siyosatni shakllantirish masalalari "Strategik menejment" fanida ko'rib chiqiladi. Har qanday siyosatning o'zagi yangiliklarni, ya'ni investitsiyalarni joriy etish hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatning, ayniqsa innovatsion tadbirkorlikning maqsadi innovatsiyalarni kiritish orqali natija olishdir. Innovatsion faoliyat-bu chiqarilayotgan mahsulot (tovar, xizmat)larning nomenklaturasini kengaytirish va yangilash, ularni yaratish texnologiyasini takomillashtirgan holda ishlab chiqarishga joriy qilib, ichki va xorijiy bozorlarda samarali sotilishini ta'minlash uchun ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarning natijalaridan foydalanish va tijoratlashtirishga qaratilgan faoliyat bo'lib, innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy,

¹⁰⁸ Малое инновационное предпринимательство: учебное пособие / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов, К. Пецольт. – Москва: Проспект, 2011. –С 234.

texnikaviy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijoriy tadbirlarning butun bir majmuini ko'zda tutadi. Investitsiya loyihalari portfelini shakllantirish bir qancha xususiyatlarga ega. Buyurtmalar portfelini shakllantirish uchun aniq investitsiya ishlari mavzularini tanlashda uchta vaziyat bo'lishi mumkin. Bular:

1. Maqsad aniq ifodalangan va investitsiya loyihasi - unga erishish vositalaridan biri. Yangi avlod televizorini dasturiy boshqarish stanogini tashkil etish mana shunday maqsad bo'lishi mumkin;

2. Maqsad umumiy shaklda ifodalangan, bu innovatsiya ishlari dasturini (rejasini) tuzish imkonini bermaydi. Muayyan kasalliklarga (saron, atipik pnevmoniya)ga qarshi kurashni yaxshilash, kompaniyaning foyda ko'rishini eng ko'p darajada oshirish, jinoyatchilik darajasini pasaytirish mana shunday maqsad bo'lishi mumkin;

3. Maqsad noma'lum. Masalan, sanoat va qurilishda ilmiy-texnik taraqqiyotni rag'batlantirish zarur. Ushbu holatda ilmiy kontseptsiya izlanadi, uning asosida vazifalarni hal etish dasturi tuziladi.¹⁰⁹

Innovatsiyalar portfelini shakllantirish va boshqarish jarayoni 5 ta bosqichdan iborat:¹¹⁰

1-bosqich: Tarmoqda tub strategik omillarni modellashtirish.

2-bosqich: Ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan tavsiflarni aniqlash.

3-bosqich: Ushbu tavsiflar ahamiyatini aniqlash va ularning jozibadorligini baholash.

4-bosqich: Tahdidlarni va bo'lajak foydani baholash, innovatsiyalarning takomillashgan portfelini tuzish.

5-bosqich: Taklif etilayotgan yangi loyihalarni baholash.

Har bir samarali boshqariladigan tashkilotda strategiya va innovatsiyalar o'rtasida mustahkam aloqa mavjud bo'ladi. Strategiyaning imkoniyatlari innovatsiyalarning imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi. Strategik maqsadlarga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, innovatsiyalar portfelini shakllantirish

¹⁰⁹ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015- С.113.

¹¹⁰ Managing Innovation Portfolios by Langdon Morris An InnovationLabs White Paper Version 3, February 2010 © InnovationLabs LLC 2010 –P.5.

jarayoni tashkilot duch keladigan asosiy strategik masalalarni hisobga olishdan boshlanadi. Bular:

1. Raqobatchilar tomonidan innovatsiyalar qo'llanilishi darajasi.
2. Hozirgi vaqtda raqobatchilar tomonidan qanday aniq tashabbuslar ko'rsatilmoqda.
3. Tarmoqda kompaniyaning mavqei (etakchi / izdosh / va shu kabilar).
4. Kompaniyaning tavakkalchilikka moyilligi.
5. Ushbu tarmoq bozorining tovarlar bilan to'ldirilishi tezligi.
6. Ushbu tarmoqqa raqamli texnologiyalarni joriy etish tezligi.
7. Globallashuvning ta'siri, u o'zi bilan olib keladigan tahdidlarni va u taqdim etadigan yangi bozorlarni aniqlash.
8. Tarmoqdagi o'zgarishlarning umumiy koeffitsienti.

Asosiy tahdidlar va taqdirlash baholashning muhim turlari hisoblanadi, ulardan tashqari ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan boshqa tavsiflar ham mavjud. Ulardan ayrimlari boshqalariga qaraganda muhimroq ahamiyatga ega bo'ladi. Binobarin, quyida ko'rsatilgan jadval barcha mezonlarni ko'rib chiqish va kamroq ahamiyatga ega bo'lgan mezonlarni yoddan chiqarmagan holda katta e'tibor berilayotgan tavsiflarga qo'shimcha salmoq bag'ishlaydi.

7.2-jadval

Innovatsiyalar portfelini shakllantirish jarayonida barcha ko'rsatkichlarning ahamiyatini aniqlash.¹¹¹

Innovatsiyalar portfelinini baholash	Loyihaning nomi		
	Og'irlik (1-5)	Baho (1-5)	Hisob (Og'irlik*Baho)
O'sish sur'ati			
Raqobatchilar tomonidan innovatsiyalar qo'llanilishi darajasi			
Tarmoqda kompaniyaning mavqei			
Hozirgi vaqtda raqobatchilar tomonidan qanday aniq tashabbuslar ko'rsatilmoqda			
Kompaniyaning tavakkalchilikka moyilligi			
Jami			

¹¹¹ Managing Innovation Portfolios by Langdon Morris An InnovationLabs White Paper Version 3, February 2010 © InnovationLabs LLC 2010 –P.9.

Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllantirish - bu hamma vaqt korxonaning strategik vazifalari, ushbu vazifalarni hal etish korxonaning faoliyati muvaffaqiyatini, uzoq muddatli istiqbolda uning raqobat kurashi natijadorligini belgilaydi.

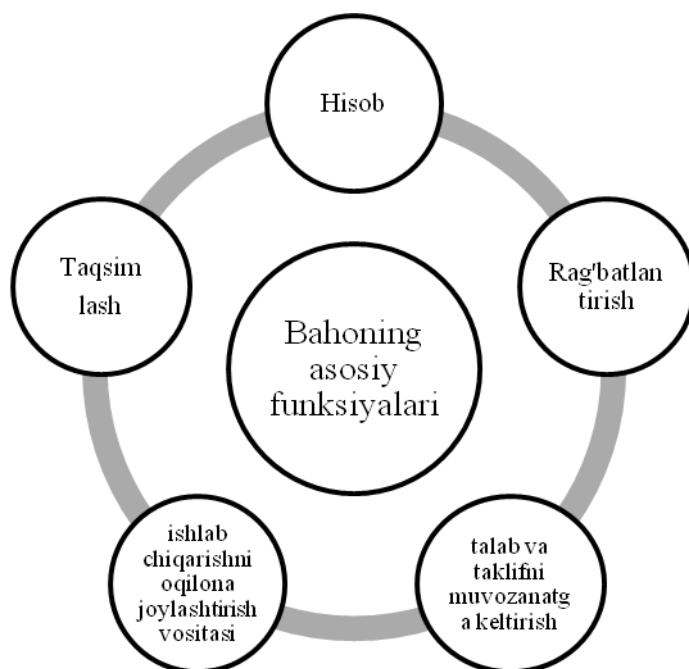
7.4.Sarmoyalarning bahosi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash

Baho - tovarni tavsiflovchi pirovard ko'rsatgich bo'lib, u tovar almashinuvi jarayonidagi barcha ishtirokchilar, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning manfaatlarini teng holda inobatga oladi. Tovarning bahosi - bu muayyan valyuta tizimining xaridor butun tovar yoki uning birligi uchun sotuvchiga kelishilgan shartlarda to'lashi kerak bo'lgan pul birliklari miqdoridir. Xilma-xil ne'matlarning miqdori cheklanganligi va hammaga yetmay qolishi mumkinligi tufayli tovar va xizmatlar baholar asosida taqsimlanadi. Baholarning ko'tarilishi va pasayishi amaldagi yoki bo'lg'usi ishlab chiqaruvchilarning xatti-harakatlariga ta'sir ko'rsatadi. Baholarning oshishi yangi ishlab chiqaruvchilarni jalb qiladi, pasayishi esa ularning bazilarini bozordan chiqarib yuboradi. Shunday qilib baho tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilarni ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish yoki kamaytirishga rag'batlantiradi. Baho funksiyasi uning umuman xalq xo'jaligini va har bir korxonani alohida boshqarishdagi vazifalaridan iborat. Bozor sharoitida baholar ikki asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklaydi;
- ishlab chiqarishni motivatsiyalaydi.

Undan tashqari bozor iqtisodiyotida baholar bajaradigan beshta muhim vazifani ajratib ko'rsatishi mumkin:

- hisob;
- rag'batlantirish;
- taqsimlash;
- talab va taklifni muvozanatga keltirish;
- ishlab chiqarishni oqilona joylashtirish vositasi.



7.4-rasm. **Bahoning asosiy funksiyalari**¹¹²

Kapitalning qiymati va baho ko'rsatkichining iqtisodiy mazmuni har bir manbadan kapital birligini jalb qilish bilan bog'liq xarajatlarni aniqlashdan iborat. Manbalarning turli-tumanligi kapitalning o'rtacha tortilgan qiymatini hisoblab chiqish zaruratiga olib keladi. U o'rtacha yillik qiymatlarni inobatga olgan holda foizlarda hisoblab chiqiladi.

Kapitalning o'rtacha o'lchangan qiymati - bu, kompaniya o'rtacha hisobda o'z aktivlarini moliyalashtirish uchun o'zining barcha qimmatli qog'ozlar egalari uchun to'laydigan stavka. Kapitalning o'rtacha o'lchangan qiymatini odatda firma kapitalining qiymati deb ataydilar. Ta'kidlash joizki, u firmaning ichki boshqaruvi bilan emas, balki tashqi bozor tomonidan qayd etiladi. Kapitalning o'rtacha o'lchangan qiymati kompaniya o'z kreditorlarini, mulkdorlari va boshqa kapital ta'minotchilarini qondirish uchun mavjud aktivlar bazasida olishi lozim bo'lgan eng kam daromadni namoyon etadi, chunki aks holda ular o'z pullarini boshqa joyga kiritadilar.¹¹³ Kapitalning o'rtacha tortilgan qiymati kapitalni jalb qilish va foydalanishda yuzaga keladigan xarajatlarning nisbiy darajasini yoki sarflarning

¹¹² Mualliflar tomonidan tuzildi.

¹¹³ Fernandes, Nuno, Finance for Executives: A Practical Guide for Managers 2014 -P.32.

umumiy yig'indisi (summasi) ni tavsiflovchi umumiy ko'rsatkich bo'lib, shu bilan bir vaqtda uni qo'yilgan kapital qaytishining minimal qiymati desak ham bo'ladi. Kapitalning o'rtacha tortilgan qiymati formulasi o'rtacha tortilgan arifmetik miqdorga asoslangan, bunda tarozi sifatida umumiy summadagi alohida manbalarning ulushlari chiqadi, o'rtacha tortilgan miqdor ko'rsatkichining o'zi esa foizlarda ifodalangan o'rtacha yillik qiymatni ifodalaydi.

$$O'KQ = \sum d_i \cdot k_i,$$

bunda d_i – har bir manbaning umumiy summadagi ulushi; k_i – o'rtacha yillik hisoblashlarda i -chi manbaning foizlarda ifodalangan bahosi.

7.5. Investitsion loyihaning biznes rejasi

Investitsion siyosat doirasida har xil tadbirlarning tarkibi va amalga oshirish muddatlarini belgilash va ularni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash uchun korxonalar investitsion loyihalarning biznes rejalarini ishlab chiqadilar, ular ekspertiza o'tkazilgandan keyin ularning direksiyalari tomonidan tasdiqlanadilar va “amaliy faoliyat” uchun dastur amal bo'lib xizmat qiladilar.

Biznes-reja yangi biznes qanday tashkil etilishi, marketing, menejmentni, joriy etish qanday amalga oshirilishini, risk va tahdidlar qanday bo'lishi, moliyalashtirish va qo'shimcha resurslarni qay tarzda olishni ko'rsatish uchun hal qiluvchi qarorga ega. yangi mahsulotni amalga oshirish, turli stsenariylarni topishga urinish qiyofasini yaratish juda muhim. Biznes-rejani tuzishda mahsulot ishlab chiqarish, marketing va maqsadli guruhlarini muhim jihat hisoblanadi. Bozorga yangi mahsulot bilan chiqishga tayyorlanishda risk va tahdidlar qanday, degan savolga javob berish zarur?¹¹⁴

Biznes – reja sanoati rivojlangan mamlakatlar uchun standartli hujjatdan iborat, unda haqiqiy investitsion loyihaning konsepsiyasi asoslangan va uning asosiy parametrlari keltirilgan. Bu hujjat qayd etilgan ko'rinishidagi axborotlarga

¹¹⁴Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 –P. 132.

ega va uni foydalanuvchilarga vaqtda va masofada topshirish uchun maxsus mo'ljallangan o'ziga xos dasturiy mahsulotdan iboratdir.

Biznes - reja investitsion loyihaning barcha manfaatdor ishtirokchilari: bo'lajak sarmoyadorlar va kreditorlar, ekspertlar, mahalliy ma'muriyatga va h.k ishga doir axborotlarni yetkazib berish uchun mo'ljallangan. Biznes - rejani hujjat sifatida tushunish ham unda mavjud bo'lgan axborotlarning aniqligi bilan bog'liq, bu ma'sul shaxslarning tegishli yozuvi bilan tasdiqlanadi. Hammadan avval biznes - rejadan yangi mahsulotni yangi ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish yoki texnik qayta jihozlash yoki amaldagi ishlab chiqarishni qayta qurish asosida uni ishlab chiqarishni ko'paytirish vositasida ishlab chiqarishni amalga oshirish uchun moliyalashtirishning tashqi manbalarini safarbar qilish bilan bog'liq uzoq muddatli investitsion qarorlarni asoslash uchun foydalaniladi.

Asosiysi bu yerda shundan iboratki, biznes - rejada barcha hollarda investitsiyalarning haqiqiy aktivlar – binolar, inshootlar, mashinalar va uskunalardagi asoslanishi beriladi. Uni ishlab chiqishda majmuaviylik va tizimlik tamoyilariga amal qilinadi. Majmuaviylik biznes - rejada mavjud bo'lgan axborotlar (iqtisodiy, texnik, marketing, haqiqiy, moliyaviy va boshqalar)ning to'liqligini bildiradi. Tizimlilik belgilangan sxema (loyihani bayon qilinishining ichki mantiqi va uni bo'lajak sarmoyador tomonidan amalga oshirilishining samaradorligini isbotlanishiga muvofiq qurilgan tizim) bo'yicha bayon qilishni ko'zda tutadi. "Biznes" so'zi investitsion loyihani amalga oshiruvchi korxonalar ishlab chiqarish - tijorat faoliyatining bozor muhitini hisobga olishni aks ettiradi.

Hozirgi zamon amaliyoti shundan darak beradiki, korxonalar haqiqiy investitsiyalar kiritishni amalga oshirishi uchun quyidagi asosiy parametrlar haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi kerak:

- o'zining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining ko'lami;
- o'z loyahasining xomashyoli, texnik va xodimlar bilan ta'minlanishi;
- kerakli kapital kiritmalarning hajmlari va ularni qaytarilishi muddatlari;
- loyihani amalga oshirish uchun jalb qilinadigan moliyaviy resurslar;
- ushbu loyiha bilan bog'liq xatarlar va ulardan himoyalaniş usullari.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar bilan bir qatorda biznes - rejani ishlab chiqish uchun loyihaning iqtisodiy muhiti haqidagi ma'lumotlar katta ahamiyatga ega. Bu ma'lumotlar tarkibiga odatda quyidagilar kiritiladi:

-inflyatsiya umumiy indeksini bashoratli baholash va butun loyihani amalga oshirish davridagi alohida mahsulotlar (xizmatlar) va resurslarga narxlarni mutloq va nisbiy (inflyatsiyaning umumiy indeksiga nisbatan) o'zgarishining bashorati;

-valyutaning almashtirish kursi va butun loyihani amalga oshirish davridagi xorijiy valyutaning ichki inlyatsiyasi indeksini o'zgarishining bashorati;

-soliqqa tortish tizimi haqidagi ma'lumotlar.

Investitsion loyihalashtirishda korxonalar moliyaviy holatini baholashga ehtiyoj quyidagi vaqtda vujudga keladi:

-loyihaviy materiallarda loyiha ishtirokchisining barqaror moliyaviy holati, uning o'ziga qabul qilgan moliyaviy majburiyatlarini bajarishga qodirligi;

-amaldagi korxonada amalga oshiriladigan loyihaning samaradorligini baholash. Ushbu holda tahlil, loyihani amalga oshirilishi korxonada moliyaviy holatini yomonlashtirmaslikka ishonch hosil qilish uchun, umuman korxonada bo'yicha o'tkaziladi.

Bunday baholash o'tgan davr uchun buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari bo'yicha standartli moliyaviy koeffitsiyentlar - likvidlik, to'lov qobiliyati, aktivlarni aylanuvchanligi va aktivlar, shaxsiy sarmoyalar va stoish hajmlarining rentabelligi yordamida amalga oshiriladi. Bunday tahlilning metodikasi maxsus moliyaviy adabiyotlarda bayon qilingan.

Korxonada moliya – iqtisodiy holatini tahlil qilish natijalari bo'yicha boshqa sarmoyadorlar (kredit beruvchi banklar, lizingga beruvchilar, davlat boshqaruvchi idoralari va h.k) loyihada ishtirok etish yoki loyiha tashabbuskorini moliyaviy qo'llab quvvatlash haqida qaror qabul qiladilar.

Korxonaning moliyaviy holatini baholashda yana uning kreditli tarixi ham hisobga olinadi. Agar loyiha Aksiyadorlik jamiyati shaklidagi yangi yuridik shaxsni tashkil qilishni ko'zda tutsa, unda uning Aksiyadorlari va mo'ljallangan aksiyadorlik sarmoyasining miqdori haqidagi dastlabki axborotlar zarur.

Biznes - rejani ishlab chiqish va bayon qilinishiga yondashishlar investitsion loyihalarning xarakteridan kelib chiqqan holda tabaqalashtiriladi. Kapital kiritmalarning katta hajmini talab qiluvchi loyihalar, hamda tubdan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va bozorga chiqarish bilan bog'liq loyihalar uchun uni mukammal rejasi tuziladi.

Kichikroq loyihalar uchun bu hujjatning qisqacha variantini (10-15 bet) ishlab chiqish yetarlidir.

Ishga doir amaliyotda ushbu hujjatga belgilangan talablar vujudga kelgan, ularga rioya qilish uni qo'llashga ko'rgazmasi qulay qiladi. Bunday talablarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- yo'naltirilganlik, chunki biznes – reja investitsion loyihani amalga oshirishning yakuniy maqsadini aks ettirishi kerak;

- ko'p vazifaviy belgilanish, chunki uning axborotlaridan manfaatdor shaxslarning har xil kategoriyalari foydalanishlari mumkin;

- axborot materiali (matn, hisob - kitoblar, rasmlar va jadvallar) ni bayon qilishning qisqaligi va mantiqiyligi;

- ushbu hujjatda keltirilgan axborotlarning ishonchliligi, chunki uning barcha qoidalari va xulosalari loyiha tashabbuskorining shaxsiy tadqiqotlari va tashqi axborotli manbalarga asoslanishi kerak;

- materialni bayon qilinishining qat'iy izchilligi, u umumiy qabul qilingan bo'ladi va quyida alohida bo'limlar shaklida berilgan, ulardan har biri investitsion loyihaning har xil jihatlarini ta'riflaydilar.

Investitsion loyihaning biznes-rejasi quyidagi taxminiy tuzilmaga ega bo'lishi kerak;

- titul varag'i;

- kirish qismi (rezyume);

- korxonaga kirgan soha holatining obzori;

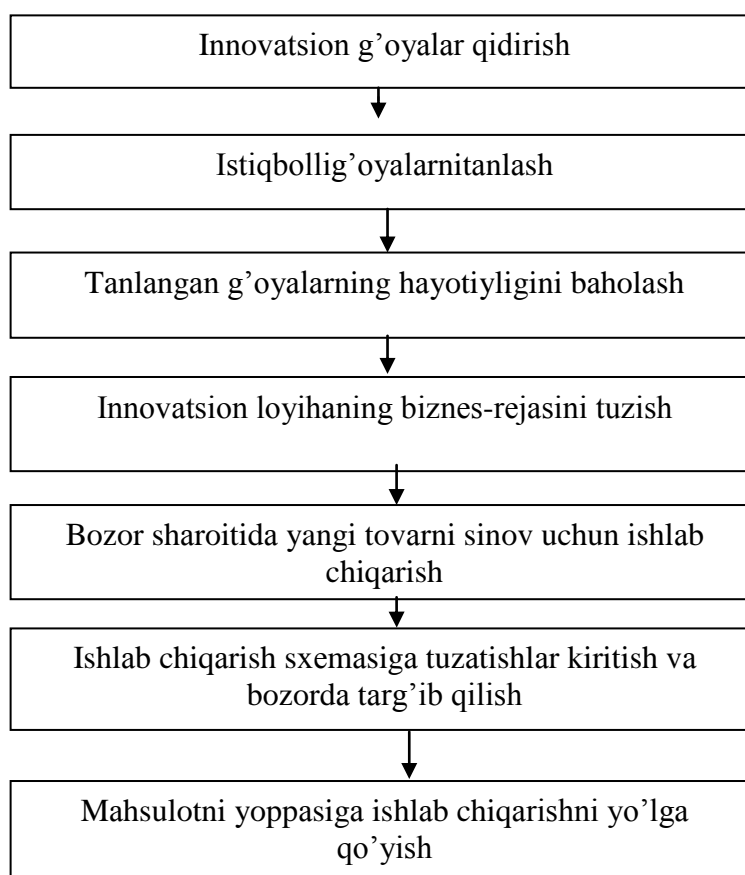
- ishlab chiqarish rejasi (mahsulot, xizmatlar va boshqalar);

- bozorning tahlili va marketing rejasi;

- tashkiliy reja;

- xatarni baholash va investitsiyalarni sug'urtalash;
- moliyaviy reja;
- moliyalashtirishning strategiyasi;
- loyihani amalga oshirishini borishida amalga oshirilgan xarajatlarning iqtisodiy samaradorligini baholanishi;
- ilova.

Moliyaviy reja biznes - rejaning asosiy bo'limlaridan biri bo'ladi. Uni ishlab chiqishga ayniqsa sinchiklab yondashish kerak, chunki u sarmoyadorni qiziqtirayotgan asosiy savolga: investitsiya qilinayotgan sarmoyani qaytarish qachon va qanday shakllarda amalga oshiriladi? - javob qaytarishga yordam beradi.



7.5-rasm. **Innovatsiya, yangiliklarni joriy qilish va bozorga chiqarilishi jarayonida biznes-rejaning o'rni**¹¹⁵

Moliyaviy reja yangi mahsulot/xizmatlar muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. U nafaqat yangi moliyaviy mablag'lar yoki boshqa iqtisodiy

¹¹⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

ko'mak zaruratini aniqlash, balki bu uzoq istiqbolda qanday foyda keltirishini ko'rsatish imkonini beradi.

Biznes-rejaning muhim qismi doimiy mijozlarga, ularning ehtiyojlari va tovar/xizmatlarni qabul qilishga tayyorgarlikka qaratilgan marketing rejasi hisoblanadi. Marketing rejasi taklif etilgan mahsulot/xizmat bozori to'g'risida tasavvur berish uchun bozorni tadqiq etishga asoslangan bo'lishi lozim.¹¹⁶

Biznes – rejaning ko'rib chiqilayotgan bo'limi bir qator hisoblashlar natijasini aks ettiradi (7.5-rasm). Masalan, pul oqimlarining kalendar rejasi korxonaning ishlab chiqarish sotish, investitsion va moliya faoliyatiga tegishli bo'lgan hisoblashlarning uchta blokini o'z ichiga oladi. Har bir blok bo'yicha hisob – kitoblar pul oqimlarini oqib kelishi va oqib ketishini saldosi belgilash bilan yakunlanadi, ya'ni:

-ishlab chiqarish – sotish faoliyatining saldosi – sof foyda va yillar bo'yicha amortizatsion ajratmalarning summasidir;

-investitsion faoliyat saldosi investitsiyalarning to'liq hajmini investitsiya qilingan shaxsiy mablag'lardan ayirish bilan tashkil qilinadi (qayta investitsiya qilingan sof foyda va amortizatsiyadan tashqari);

-moliyaviy faoliyat saldosi qarz mablag'lar summasi (shu jumladan investitsion loyihani amalga oshirish uchun chiqarilgan Aksiyalarni sotish) va qarzlarni to'lash, foizlarni to'lash va aksiyadorlarga dividendlarni to'lash uchun zarur bo'lgan mablag'lar o'rtasidagi farqqa tengdir.

Pul oqimlari umumiy saldosi ijroiy miqdori investitsion loyiha muvaffaqiyatining sharti bo'ladi, uni korxonaning ishlab chiqarish – sotish, investitsion va moliyaviy faoliyati yakuniy saldosi jamlash bilan topadilar. Demak, investitsion loyihani amalga oshiruvchi korxonalar uchun uni amalga oshirishdan iqtisodiy samara hisobot davri uchun umumiy saldoning yillik miqdorlari summasi bilan belgilanadi.

¹¹⁶Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslinje K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 –P. 130.

Turli vaqtlardagi to'lovlar va investitsion siyosatni amalga oshirish davridagi tushumlarni solishtirilishiga ularni birinchi (bazaviy) yilga keltirish hisobigi, ya'ni diskontlashtirish asosida erishiladi. Pul oqimlari (to'lovlar va tushumlar)ni diskontlashtirish va ularning saldosi belgilash investitsiyalarni amalga oshirishning bo'lg'usi samarasini asoslanganroq baholash (sof diskontlashtirilgan daromad – SDD - shaklida) uchun zarur. Investitsion loyihani moliyalashtirish strategiyasi biznes – rejaning moliyaviy bo'limini bayon qilinishini yakunlaydi. Korxonada investitsion siyosati doirasidagi haqiqiy loyihalarni bir birlari bilan investitsiya qilish jarayonida olinadigan eng katta umumiy iqtisodiy samaraga erishish mezonlaridan kelib chiqqan holda ajratilgan moliyaviy resurslarning hajmlari va amalga oshirish muddatlari bo'yicha muvofiqlashtirish maqsadga muvofiqdir.

Nazorat savollari

1. Korxonada investitsion portfeliga ta'rif bering.
2. Investitsion portfelni shakllantirishda investor nima maqsadlarni ko'zlaydi?
3. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
4. Innovatsion loyihalarni ro'yobga chiqarilishini jadallashtirishdan ko'zlangan maksad?
5. Innovatsion faoliyatning maqsadlariga erishish jarayonidainnovatsion portfelni boshqarishning vazifalari nimalar?
6. Investitsiya kiritishda asosiy nechta qoidasi mavjud?
7. Yangiliklar portfelini tarkibiga nimalar kiradi?
8. Innovatsiyalar portfelini shakllantirish va boshqarish jarayonining bosqichlari qanday?

Keys Stadiyni yeching

Investitsiya zaruriyati¹¹⁷

Zavod ishlab chiqarish jarayoniga yangilikni joriy qilishga qaror qildi. Yillik operatsion xarajatlar - € 150 000, ishlab chiqarish hajmi - 200 000 dona. Energiya xarajatlar jami xarajatlarining 1/3 tashkil etadi. Taklif etilayotgan yangilik isitish va sovutish usuli uchundir, va hisob-kitoblar, topilmaning joriy tomonidan, energiya iste'moli faqat 40% ga kamayadi, deb ko'rsatadi. O'zgartirish € 3000 miqdorida qo'shimcha sarmoya talab qiladi. Bundan tashqari, o'zgaruvchan xarajatlar bir donaga € 0,03 gacha tiriladi. Investitsiya zarurligini aniqlang.

Loyihadagi investitsiya narxi

Siz yangi loyihaga investitsiyalarni kiritdingiz. Tanlovingiz qanday - bir yilidan keyin - \$ 5000, yoki 6 yildan keyin - \$ 12,000. Sarmoyaning narxi:

a) 0% b) 12%, c) 20%.

Tavsiyalar: Kelajakda taxmin miqdorining bugungi qiymatini taqqoslang va tegishli narxda kapitalining katta miqdorda tanlang.

Glossariy

Baho – tovarni tavsiflovchi pirovard ko'rsatgich bo'lib, u tovar almashinuvi jarayonidagi barcha ishtirokchilar, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning manfaatlarini teng holda inobatga oladi.

Biznes – reja – bu standartli hujjat, unda haqiqiy investitsion loyihaning konsepsiyasi asoslangan va uning asosiy parametrlari keltirilgan. Bu hujjat qayd etilgan ko'rinishidagi axborotlarga ega va uni foydalanuvchilarga vaqtda va masofada topshirish uchun maxsus mo'ljallangan o'ziga xos dasturiy mahsulotdan iboratdir.

Innovatsion faoliyat - bu chiqarilayotgan mahsulot (tovar, xizmat) larning nomenklaturasini kengaytirish va yangilash, ularni yaratish texnologiyasini

¹¹⁷ Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 – P.112.

takomillashtirgan holda ishlab chiqarishga joriy qilib, ichki va xorijiy bozorlarda samarali sotilishini ta'minlash uchun ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarning natijalaridan foydalanish va tijoratlashtirishga qaratilgan faoliyat bo'lib, innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy, texnikaviy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijoriy tadbirlarning butun bir majmuini ko'zda tutadi.

Investitsion portfel- bu jismoniy yoki yuridik shaxsga yoxud jismoniy va yuridik shaxslarga tegishli bo'lgan qimmatli qog'ozlarning biror to'plami bo'lib, yaxlit boshqaruv obyekti sifatida chiqadi.

Korxonaning investitsion portfeli - shu portfelga kiritilgan, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan real loyiha va dasturlarning to'plamidir.

Portfelli investitsiyalar - asosan, kompaniyaning aktsiyalarini sotib olishni anglatadi. Biroq, bunga faqat kompaniya tomonidan chiqarilgan uning yangi aktsiyalarini sotib olish tegishlidir.

Qimmatli qog'ozlar portfeli - bu investor (alohida shaxs, tashkilot, firma) ixtiyoridagi qimmatli qog'ozlar to'plami. Investitsiyalash deganda keng ma'noda pul yoki boshqa vositalarni saqlab qolish va ko'paytirish maqsadiga ega bo'lgan har qanday jarayon tushuniladi.

8-BOB. ITTKINI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH

8.1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari tushunchasi va tuzilishi

8.2. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari.

8.3. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyalari faoliyati.

8.4. Innovatsion loyihalashtirish asoslari.

8.5. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.

8.1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari tushunchasi va tuzilishi

Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari bilimlar zaxirasini, shu jumladan inson, madaniyat va jamiyat to'g'risidagi bilimlarni ko'paytirish maqsadida amalga oshiriladigan tizimli asosdagi ijobiy ishni, shuningdek yangi takliflarni ishlab chiqish uchun bilimlarning ushbu zaxirasidan foydalanishni o'z ichiga oladi.¹¹⁸

Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarini boshqarish va uning vazifalarini belgilash qoidalari to'g'risida umumiy ko'rsatmalar mavjud emas, chunki qilinishi kerak bo'lgan ishlar ko'p darajada kompaniyaning turiga va muayyan holatlarga bog'liqdir. Ayrim ishlanmalar voqealarga tezlikda munosabat bildiradi, biroq ko'pchilik ishlanmalar kelajakni yaratishga yo'naltirilgan va shu sababli ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarini boshqarish albatta kompaniya qaysi sohada ishlashi samarali foydalanish imkoniyatiga ega bo'lgan texnologiyani yaratishga u qancha mablag' sarflashga intilishi to'g'risida qaror qabul qilishdan boshlanadi.

Deyarli barcha sanoat kompaniyalarida ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari bo'limi kompaniya biznesining o'sishi va barqarorligini qo'llab-quvvatlashga o'z ulushini qo'shadigan hayotiy muhim bo'lim sifatida

¹¹⁸Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 –P. 122.

qaraladi. Firmalarda ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarining unumdorligi va xususiyati ko'lamlari to'g'risidagi qaror asosan iqtisodiy samara nuqtai nazaridan qabul qilinadi. Tadqiqotlar ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarining firmalarga beradigan samarasi sur'atlari yuqori ekanligini, garchi yangi tovarlar va xizmatlar pastroq narx bo'yicha ishlab chiqarilsa ham jamiyatga beriladigan samara o'sib borishini ko'rsatadi.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarining strategik ahamiyatiga muvofiq kompaniya tuzilmasida uning ushbu bo'lim tomonidan bajariladigan ish quyidagi kategoriyalarga tegishli bo'lishi mumkin:

- Qo'shimcha (o'sish) ishlari – aniq bir mahsulot yoki jarayonga har xil yaxshilashlarni joriy etishga yo'naltirilgan ishlar.

- Radikal (o'zak) ishlar – uning jarayonida yangi mahsulot yoki yangi jarayon yaratiladigan ishlar.

- Fundamental ishlar – muayyan biznes-foyda olishga bevosita mo'ljallanmagan, biroq ilmiy-texnik axborotni yaratishga mo'ljallangan ishlar; ushbu axborot, masalan, biznesning yangi yo'nalishini ishlab chiqishga urinish to'g'risidagi qarorga olib kelishi mumkin.

- Atrof muhitni muhofaza qilish talablariga va qonun hujjatlarining boshqa talablariga rioya qilish maqsadida amalga oshiriladigan moslashuvchan ishlar.

- Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari xodimlari mavjud mahsulotlarning muammolari ustida ishlaydigan mijozlarni qo'llab-quvvatlash ishlari.

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkilotining tarifiga muvofiq ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari termini faoliyatning uch turini qamrab oladi. Bular: fundamental tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar va tajriba-konstruktorlik ishlanmalari.

- Fundamental tadqiqotlar – bu birinchi navbatda kuzatilayotgan hodisalar va jarayonlar to'g'risida yangi bilimlarga ega bo'lishga yo'naltirilgan ishlar.

- Amaliy tadqiqotlar – bu yangi bilimlarni egallab olish uchun amalga oshiriladigan o'ziga xos tadqiqotlar hamdir. Biroq, ular, o'z navbatida, aniq amaliy maqsadlar yoki vazifalarga erishishga yo'naltirilgan.

- Tajriba-konstruktorlik ishlanmalari, bu tadqiqotlar natijalari tufayli va/yoki amaliy tajriba orqali olingan yangi jarayonlarni, tizimlarni va xizmatlarni o'rnatish yoki ishlab chiqarilgan yoki belgilangan jarayonlar, tizimlar va xizmatlarni ancha takomillashtirish uchun yangi materiallar, mahsulotlar yoki qurilmalar yaratishga yo'naltirilgan mavjud bilimlarga asoslangan tizimli ish.

8.2. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari

Ilmiy tadqiqot tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) – bilimlar hajmini, jumladan inson, tabiat va jamiyat haqidagi bilimlarni oshirish maqsadida muntazam amalga oshiriladigan ijodiy faoliyatdir.

ITTKI ilmiy tadqiqot faoliyati (ITF)ning muhim turi va statistika fanining asosiy kuzatuv obyekti sifatida chiqadi, unga tegishli bo'lgan tushunchalar va ta'riflar xalqaro statistik tashkilotlarning tavsiyanomalarida markaziy o'rin egallaydi.

Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ning asosiy vazifalari quyidagilardir:

-tabiat va jamiyatni rivojlantirish borasida yangi bilimlarga, yangi qo'llash sohalariga ega bo'lish;

-strategik marketing bosqichida tashkilot tovarining raqobatbardoshligi bo'yicha ishlab chiqilgan me'yorlarni ishlab chiqarish sohasida moddiylashtirish imkoniyatini nazariy va eksperimental tekshirish;

- yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amalda ro'yobga chiqarish.

Sanab o'tilgan vazifalarning amalga oshirilishi resruslardan foydalanish samaradorligini, tashkilotlarning raqobatbardoshligini, aholining turmush darajasini oshirish imkonini beradi.

ITTKIning yakunlovchi bosqichi yangi mahsulotni sanoat ishlab chiqarishida o'zlashtirish hisoblanadi. ITTKI natijalarini joriy qilishning quyidagi darajalari (sohalari)ni ko'rib chiqish lozim:

-ITlarning natijalaridan nihoyasiga etgan ITlarning rivojlanishi hisoblanmish yoki fan va texnikaning boshqa muammo hamda yo'nalishlari doirasida bajarilayotgan boshqa ilmiy-tadqiqotlarda va ishlanmalarda foydalanish;

-ITTKI natijalaridan eksperimental namunalarda va laboratoriya jarayonlarida foydalanish;

-TKI va eksperimental ishlarning natijalarini tajribaviy ishlab chiqarishda o'zlashtirish;

-ITTKI natijalari va tajribaviy namunalarni sinash natijalarini seriyali ishlab chiqarishda o'zlashtirish;

-Texnikaviy yangiliklarni ishlab chiqarishda va bozorni tayyor mahsulotlar bilan to'yintirishda keng miqyosda ommalashtirish.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlarini tashkil etish quyidagi hujjatlashtirishning tarmoqlararo tizimlariga asoslanadi.¹¹⁹

1. Davlat standartlashtirish tizimi (FCC);
2. Konstruktorlik hujjatlarning yagona tizimi (KHYT);
3. Texnologik hujjatlarning yagona tizimi (THYT);
4. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi (IChTTYT);
5. Mahsulotlarni ishlab chiqish va ishlab chiqarishga joriy etish tizimi (MICHChJET);
6. Davlat mahsulot sifati tizimi;
7. "Texnikada ishonchlilik davlat tizimi";
8. Mehnat xavfsizligi standartlari tizimi (MXST) va boshqalar.

ITTKIning asosiy tamoyillari:

-har qanday muammolarni hal qilishda, oqilona boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda menejmentning ilgari ko'rib chiqilgan ilmiy yondoshuvlari, tamoyillari, vazifalari, uslublarining bajarilishi. Ilmiy menejmentda qo'llanadigan

¹¹⁹Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2011-С.382.

komponentlar soni boshqaruv obyektining murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan belgilanadi;

-innovatsion faoliyatni inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirish.

ITTKI quyidagi ish bosqichlariga bo'linadi:

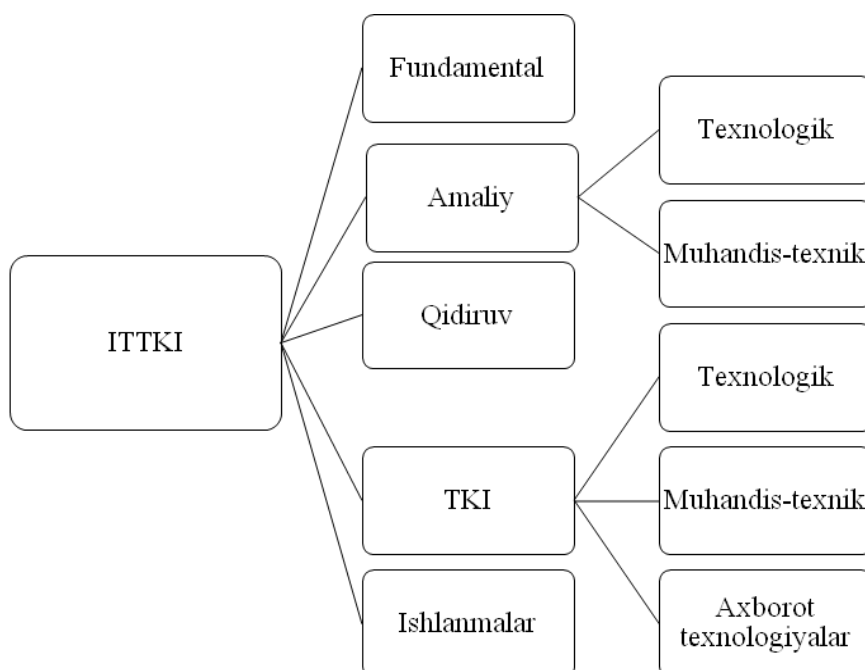
-fundamental tadqiqotlar (nazariy va qidiruv);

-amaliy tadqiqotlar;

-tajriba-konstruktorlik ishlari;

-oldingi bosqichlarda bajarilishi mumkin bo'lgan tajriba eksperimental ishlar.

Nazariy tadqiqotlarning natijalari ilmiy kashfiyotlarda yangi tushuncha va tasavvurlarni asoslashda, yangi nazariyalarni yaratilishida namoyon bo'ladi. Qidiruv ishlariga vazifasi mahsulot va texnologiyalarni yaratishning yangi tamoyillarini; materiallar va ular birikmalarining yangi, ilgari ma'lum bo'lmagan xususiyatlarini; menejment uslublarini ochilishidan iborat bo'lgan tadqiqotlar kiritiladi. Qidiruv tadqiqotlarida odatda mo'ljallangan ishlarning maqsadi ma'lum, nazariy asoslari u yoki bu darajada tushunarli, ammo muayyan yo'nalishlar aniq bo'lmaydi.



8.1-rasm. ITTKI tasnifi¹²⁰

¹²⁰ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Biznesning boshqa jabhasi singari, yangi mahsulot, xizmat yoki biznes-jarayonlarning ishlanmalari va ilmiy tadqiq etish samarali boshqaruvni talab etadi. ITTKI va biznes rahbarlari ITTKI boshqaruvi sohasida hamkorlikda ishlashlari uchun muhim. Bu kompaniya egasi yoki menejeriga muvaffaqiyatsizlik riskini pasaytirish va ko'plab g'oyalarni amalga oshirish imkonini beradi. Kompaniya rahbari, tadqiqot va ishlanmalarda ishtirok etuvchi xodim umumiy biznes strategiyasiga rioya qilishi ga ishonch hosil qilish lozim. Marketing, tadqiqotlar va jamoalar ishlanmalari o'rtasida uzviy ishbilarmonlik munosabatlarini qurish ahamiyati ortib bormoqda.¹²¹

8.3. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyalari faoliyati

Xalqaro darajadagi aqliy mulkni huquqiy tartibga solishni vujudga kelishini Sanoat mulkini muhofaza qilish, patentlar, tovar nomlaridan foydalanish, shu jumladan ulardan noqonuniy foydalanilganlik uchun jazolash bo'yicha tadbirlar Parij konvensiyasi (1883 y) bog'laydilar. Aqliy mulkka huquq iqtisodiy, sotsial va madaniy huquqlar bo'yicha xalqaro aktda beglilab berilgan.

Patent mahsulot yoki jarayonga taqdim etilgan qat'iy huquqni namoyon etadi, u biror-bir yangi ishni ta'minlaydi yoki muammoning yangi texnik echimini taklif etadi. Patent kompaniyaga cheklangan vaqt mobaynida (20 yil, mamlakatga bog'liq holda farqlanishi mumkin) mahsulot ishlab chiqarish, foydalanish va sotish huquqini beradi. Patent berilgandan so'ng kashfiyotchi hisoblanuvchi shaxslar uchun foyda olish imkoniyati hisoblanadi. Patent xalqaro hisoblanmaydi, va shuning uchun u, o'z mahsulotingizni siz sotishni xohlagan mamlakatda himoyalangan bo'lishi lozim.¹²²

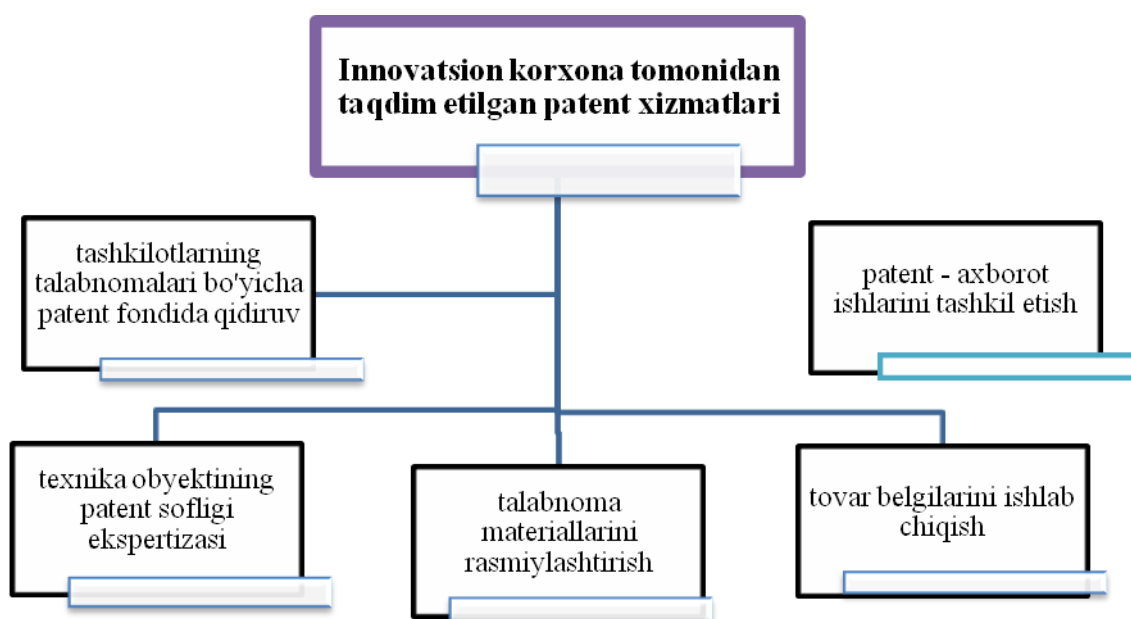
Innovatsion korxonalar tomonidan taqdim etiladigan patent xizmatlariga tashkilotlar talabnomalari bo'yicha patent foidida qidiruv, patent – axborot ishlarini

¹²¹Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 –P. 124.

¹²²Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013 –P. 140.

tashkil etish, texnika obyektining patent haqiqiyliги ekspertizasini olib borish, talabnoma materiallarini rasmiylashtirish hamda mos talab belgilarini ishlab chiqish bilan shug'ullanishadi (8.2-rasm).

Bizning davlatimiz kashfiyotga mamlakat ustuvorligini himoyalashini ta'minlash maqsadida Parij konvensiyasiga qo'shilgan. Hozirgi vaqtda O'zbekiston qonunchilik bu sohadagi ko'pgina xalqaro huquqiy hujjatlarning mazmuni va yo'nalishini aks ettiradi. Kashfiyotlarni xorijiy patentlantirishda markaziy o'rinni konvension ustuvorlikni taqdim etish haqidagi masala egallaydi. Konvensiya ishtirokchisi bo'lgan mamlakatlardan biri tomonidan patentlashtirishga dastlabki ariza bergan sanani e'tiborga olish, u ushbu dastlabki arizani bergan kundan bir yildan ko'p bo'lmagan chegarada belgilanadi.



8.2-rasm. **Innovatsion korxonadan taqdim etilgan patent xizmatlari**¹²³

Bundan kashfiyotning yangiligi ushbu mamlakatda ariza berilgan kundan emas, balki dastlabki ariza kundan boshlab belgilanadi. Bu imtiyozli (bir yil) kashfiyotdan foydalanishining tijorat imkoniyatini belgilash (masalan, litsenziyalarni sotish), xorijda arizalarni rasmiylashtirish uchun zarur materiallarni

¹²³ Mualliflar tomonidan tuzildi.

sinchiklab tayyorlash, kashfiyotning reklamasini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Konvensiya kashfiyotlarga, agar ular xalqaro ko'rgazmalar va yarmarkalarda namoyish qilinsalar, vaqtinchalik himoyani beradi.

Kashfiyotga huquqlarni rasmiylashtirish mualliflik guvohnomasi yoki patent olish yo'li bilan amalga oshiriladi. mualliflik guvohnomasi kashfiyot tomonidan taklifni tan olinishini, kashfiyotning ustuvorligini va shaxsning u tomonidan kashfiyotga olingan mualliflikni tasdiqlaydi. U hududiy harakatga ega, ya'ni u tomonidan tasdiqlangan kashfiyotdan boshqa davlatlarda agar u yerda patentlanmagan bo'lsa, to'siqsiz va tekinga foydalanish mumkin emas.

Patent - bu mualliflikni va ixtiro huquqi faqat uning egasiga tegishligini tasdiqlovchi hujjatdir. Bu patent egasining ruxsatisiz ixtirodan hech kim foydalana olmasligi anglatadi. Mohiyatiga ko'ra bu - mulk egasining sanoat namunasi yoki tovar belgisining ro'yxatdan o'tkazilishi bilan mustahkamlanuvchi unvonidir. Ixtirodan foydalanishga rozi bo'lish patent huquqlaridan qisman yoki to'liq foydalanish uchun litsenziya berish (sotish) orqali ifodalanadi.

IK tomonidan taqdim etilgan patent xizmatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi: tashkilotlarning talabnomalari bo'yicha patent fondida qidiruvni, texnika obyektining patent sofliги ekspertizasini, talabnoma materiallarini rasmiylashtirishga oid hujjatlarni shuningdek, tovar belgilarini ishlab chiqishni xorijda patentlashda chop etilmaydigan patent ko'rsatkichlari bo'yicha ma'lumotnomalarni tayyorlashni, patent-axborot ishlarini tashkil etishda yordam ko'rsatishni amalga oshirish.

ITTKIning o'tkazishda texnika obyektlarining yuksak texnikaviy darajasi mamlakatimizda hamda xorijda yaratilgan eng yaxshi namunalarning darajasidan yuqoriroq bo'lishini ta'minlash kerak. Texnika obyekti patentga layoqatli va patent sofligiga ega bo'lishi kerak. Sanab o'tilgan maqsadlarga axborot tayyorgarligi bo'yicha ishlar yordamida, jumladan ilmiy kashfiyot va ixtirolarga tegishli bo'lgan patentli va ilmiy-texnikaviy axborotlarni izlash, tanlash, tahlil qilishga oid patent tadqiqotlarini o'tkazish yo'li bilan erishish mumkin.

Patent tadqiqotlari mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarishga qo'yish tizimining standartlarida ko'zda tutilgan ITTKI, loyihaviy va texnologik ishlarning tarkibiy qismini tashkil qilgan holda texnika obyektlarining texnikaviy darajasini va rivojlanish tendensiyalarini, ularning patentga layoqatliligi va patent sofligini patentga oid va boshqa ilmiy-texnikaviy axborotlar asosida tadqiq etishni o'z ichiga oladi.

Innovatsion faoliyat subyektlarining huquqlarini himoyalash intellektual mulk, davlatning patent-litsenziya tizimi masalalari bo'yicha qonunchilik hujjatlari blokining mavjud bo'lishini taqozo etadi. Ilmiy – ishlab chiqarish siklining hamda muhim innovatsion loyihalarning raqobatgacha bo'lgan bosqichlari borasidagi antimonopol mexanizmlarning amal qilishi cheklab qo'yilishi kerak. Innovatsion subyektlar uchun sanatsiyalash mexanizmlari va bankrotlik amallari ancha yumshatilishi lozim. Qonunchilik me'yorlarini ishlab chiqish bilan bir qatorda davlat tomonidan ularning real amal qilishini ta'minlovchi mexanizmlarning ishlab chiqilishi va qo'llab-quvvatlanishi zarur. Chunonchi, intellektual mulk (IM) huquqlarini amalda ro'yobga chiqarish, uni sanksiyalanmagan (qaroqchilik) foydalanishdan himoyalash maxsus sud va arbitraj organlari, masalan patent sudlarining yaratilishini talab qiladi. Shu maqsadda intellektual mulkka bo'lgan maxsus huquqlarga doir ishlarni olib borish bo'yicha sudyalarni ixtisoslashtirishni joriy qilish zarur. Shundan so'ng intellektual mulk bo'yicha ishlarni ko'rib chiqadigan ixtisoslashtirilgan kollegiyalarni yaratish tashabbusi bilan chiqish maqsadga muvofiqdir. Intellektual mulk obyektlarini baholash va ularni turli xo'jalik operatsiyalarida (aktsionerlashtirish, qishloq xo'jaliklarini yaratish va h.k.) iqtisodiy subyektlarning moddiy aktivlari sifatida hisobini olib borishni ta'minlash zarur.

Litsenziyalashtexnologiyalar bilan savdo qilishning asosiy shakllariddan biridir. Litsenziya ayrim shaxs va tashkilotlarga patent bilan himoyalangan ixtirolardan, texnikaviy bilimlar, ishlab chiqarishning texnologik va konstruktorlik sirlaridan, tovar belgisi va h.k. dan foydalanishga ruxsat beradi. Litsenziya berish tijorat operatsiyasi bo'lib, sotish (sotib olish) haqidagi shartnoma hisoblanadi.

Unga ko'ra patent egasi (litsenziar) o'zining kontragenti (litsenziat)ga patent, nou-xau, tovar belgilari va h.k.larga bo'lgan o'z huquqlaridan ma'lum bir doirada foydalanishga litsenziya beradi.

Litsenziyalardan foydalanishga bo'lgan huquqlar xususiyati va hajmiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:¹²⁴

- patent (tegishli nou-xausiz patentdan foydalanish huquqi beriladi);
- patentsiz (faoliyatning har xil sohalarida innovatsiyalardan foydalanish huquqi beriladi);
- oddiy (patentdan foydalanish huquqlariga litsenziat va litsenziya beruvchi ega bo'ladi);
- mutlaq (litsenziat tomonidan patentdan monopol foydalanish);
- to'liq (litsenziat patentdan shartnomada qayd etilgan muddat mobaynida bir o'zi foydalanadi).

Litsenziyalash manfaatdor tomonlarning litsenzion kelishuv – shartnomani qabul qilishlari orqali amalga oshiriladi. Unga ko'ra ixtiro, texnologik bilimlar, ishlab chiqarish tajribasi va sirlarining sohibi o'zining kontragentiga intellektual mulkdan foydalanishga litsenziya beradi. Kelishuvda litsenziya predmetidan foydalanishning ishlab chiqarish sohasi va hududiy chegaralari belgilab qo'yiladi. Litsenzion kelishuvda bir necha patentlar va ular bilan bog'liq bo'lgan nou-xaularning majmuaviy tarzda berilishi ko'zda tutilishi mumkin. Bu holda litsenzion kelishuv qoida bo'yicha litsenziar tomonidan litsenzion ishlab chiqarishni loyihalashtirish, tashkil etish, ishga tushirish, sozlash, kadrlar tayyorlash va h.k.ni o'z ichiga oluvchi yo'ldosh injiniring (injenerlik-maslahat) xizmatlari majmuini ko'rsatishni ko'zda tutadi.

Litsenzion shartnomalar mustaqil va yo'ldoshshartnomalarga bo'linadi. Mustaqil shartnomalar texnologiya yoki texnologik bilimlarning, ulardan foydalanishning joyi va shart-sharoitlaridan qat'iy nazar berilishini nazarda tutadi, yo'ldosh shartnomalarda esa litsenziya berish bilan bir vaqtning o'zida qurishga,

¹²⁴Красникова Е.О., Евграфова И.Ю. Инновационный менеджмент. М.: Окей-книга. - 2009 –С.68.

uskunalar va butlovchi qismlarni yetkazib berishga yoki injiniring xizmatlarini ko'rsatishga shartnoma tuziladi.

8.4. Innovatsion loyihalashtirish asoslari

Hozirgi vaqtga kelib loyihalarni boshqarish barcha sanoati rivojlangan va yangi sanoatli mamlakatlarda investitsion faoliyat metodologiyasi tomonidan tan olingan. Mamlakatimiz amaliyotida bu konsepsiya dasturiy - maqsadiy dasturlar (DMD) ni qo'llanilishida o'z aksini topgan.

“Innovatsion loyiha” tushunchasiga:

- innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli;
- innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni;
- hujjatlar majmui sifatida qaraladi.

Innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli sifatida innovatsion loyiha fan va texnika rivojiniing ustuvor yo'nalishlaridagi aniq maqsad (vazifa)larga erishishga qaratilgan, resurslar, muddatlar, ijrochilar bo'yicha o'zaro bir-birini taqozo etuvchi va o'zaro bog'liq bo'lgan tadbirlarning murakkab tizimidan iborat. Innovatsiyalarni amalga oshirish sifatida esa bu innovatsiyalarga olib keladigan, muayyan ketma-ketlikda bajariladigan ilmiy, texnologik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy, tijoriy tadbirlarning majmuidir. Shu bilan bir vaqtda innovatsion loyiha- bu loyihaning maqsadlarini ro'yobga chiqarish uchun zarur bo'lgan texnikaviy, tashkiliy-rejaviy va hisob-moliyaviy hujjatlar majmuasi hisoblanadi (G'arbda loyihaning ushbu jihatini belgilash uchun “design” atamasidan foydalaniladi). Innovatsion loyihaning mohiyati uning birinchi jihatida to'laroq va majmuaviy ravishda namoyon bo'ladi. “Innovatsion loyiha” tushunchasining barcha uch jihatini inobatga olgan holda unga quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Innovatsion loyiha - bu tegishli tarzda tashkil etilgan (resurslar, muddatlar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'langan) loyihaviy hujjatlar jamlanmasi bilan rasmiylashtirilgan hamda miqdoriy ko'rsatgichlarda ifodalangan va innovatsiyalarga olib keladigan ilmiy-texnikaviy vazifalar muammoning samarali

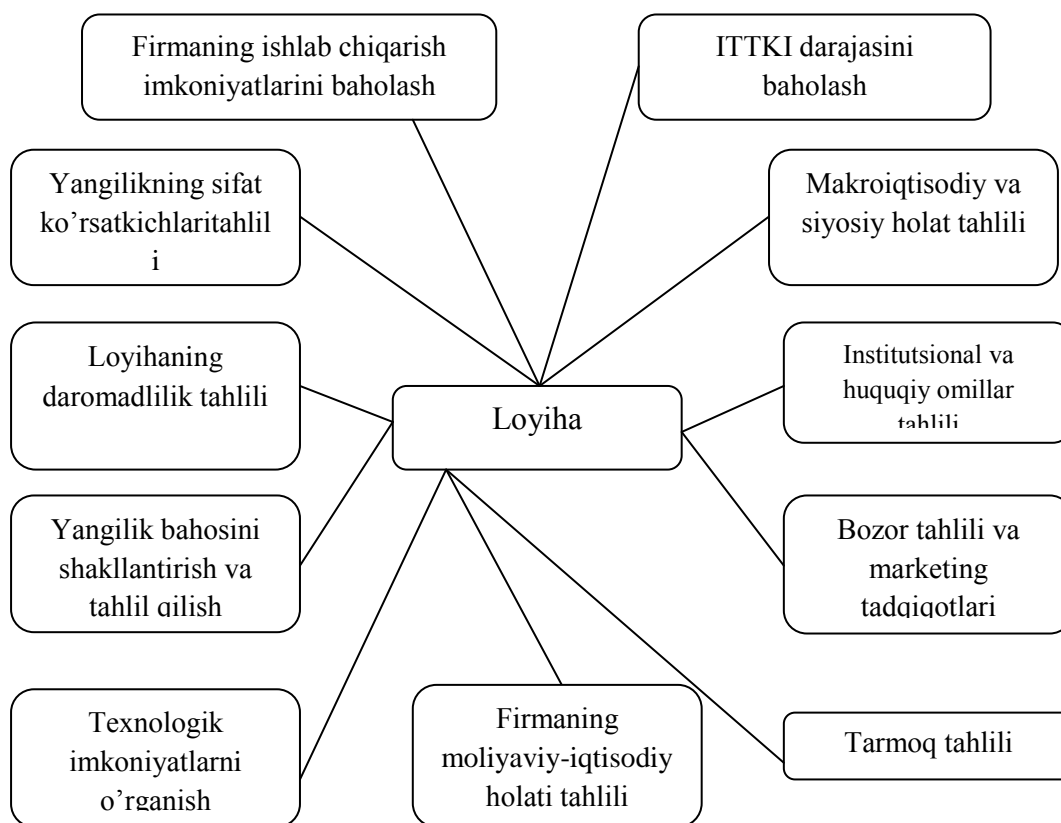
hal qilinishini ta'minlaydigan ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy, tijoriy va boshqa tadbirlarning majmuidan iborat bo'lgan o'zaro bog'liq maqsadlar va ularga erishish dasturidan tashkil topgan tizimdir. Innovatsion loyihaning asosiy elementlariga quyidagilar kiritiladi:

-loyihaning asosiy yo'nalishlarini aks ettiradigan, shakllantirilgan maqsad va vazifalar.

-innovatsion muammolarni hal qilish va qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha loyihaviy tadbirlar majmui;

-loyihaga tegishli tadbirlarning bajarilishini tashkil qilish, ya'ni cheklangan vaqt davrida hamda berilgan qiymat va sifat doirasida loyihaning maqsadlariga erishish uchun resurslar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'lanish;

-loyihaning asosiy ko'rsatkichlari, jumladan uning samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.



8.3-rasm. Loyihalar tasnifi¹²⁵

¹²⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Loyihalar soha va tarmoqlarda keltiradigan samarasi, foydalanish ko'lam va mo'ljallanganlik darajasiga qarab turlicha talqin va tahlil etiladi.(8.3-rasm)

Innovatsion loyihalar dasturning ayrim yo'nalishlarini (topshiriq, bo'limlarni) amalga oshirgan holda ilmiy-texnikaviy dastur tarkibida hamda fan va texnika taraqqiyotining ustuvor yo'nalishlarida muayyan muammoni hal qilgan ravishda mustaqil shakllantirilishi mumkin.

Innovatsion loyihalarning vazifalari. Muhim ilmiy-texnikaviy muammo (vazifa) larning hal qilinishini ta'minlash uchun innovatsion loyihalarni shakllantirish quyidagilarni ta'minlaydi:

- ilmiy-texnikaviy rivojlanishning muayyan vazifasi (maqsadi) ni hal qilishga majmuaviy, tizimli yondashish;

- ilmiy-texnikaviy rivojlanishning maqsadlarini miqdoran aniqlashtirish va innovatsiyalarni boshqarishda loyihaning pirovard maqsadlari va natijalarini aniq aks ettirish;

- innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun resurslarning muvozanatlashuvi;

- idoralararo muvofiqlashtirish va loyiha bo'yicha murakkab majmuaviy ishlarni samarali boshqarish.

Innovatsion loyihalarning turlari. Ilmiy-texnikaviy rivojlanishning mumkin bo'lgan maqsad va vazifalarining xilma-xilligi innovatsion loyiha turlarining g'oyatda turli-tumanligini belgilab beradi. Ularning umumqabul qilingan tasnifi mavjud emas. Innovatsion loyihalarni ularning amalga oshirilish davri, loyiha maqsadlarining tavsifi, qondiriladigan ehtiyoj turi, innovatsiyalar tipi va qabul qilinadigan qarorlar darajasi kabi belgilar bo'yicha tasniflash maqsadga muvofiqdir.

Loyihani ro'yobga chiqarish va uning maqsadlariga erishishga sarflanadigan vaqtga ko'ra innovatsion loyihalar uzoq muddatli, o'rta muddatli va qisqa muddatli loyihalar bo'lishi mumkin. Uzoq muddatli (strategik) loyihalarning amalga oshirilish davri 5 yilni, o'rta muddatli loyihalarniki 3 dan 5 yilgacha, qisqa muddatlilariniki esa 3 yildan kam bo'lgan davrni tashkil etadi.

Innovatsion loyihalar klassifikatsiyasi innovatsiyalar klassifikatsiyasi asosida amalga oshiriladi. Istalgan darajadagi innovatsiya loyihasi quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:¹²⁶

- muammoning mazmuni va dolzarbligi;
- loyiha rahbarining qisqacha xulosasi;
- loyihning "maqsadlar daraxti"ni amalga oshirish bo'yicha tadbirlar tizimi;
- loyihani kompleks asoslash;
- loyiha amalga oshirilishini kompleks ta'minlash;
- ilmiy-texnik kengash tavsifi;
- loyihaning ekspert xulosasi;
- loyihani amalga oshirish mexanizmi va motivatsiya tizimi.

Amalga oshirish mexanizmi:

- tashkilotning tuzilmasidan;
- kompleks ta'minlash rejalaridan;
- vazifalarni nazorat qilish va boshqarishdan iborat bo'ladi.

Quyidagi jadvalda innovatsion loyihalarning turli soha va tarmoqlarda turlicha bo'lishi nuqtai nazariga ko'ra keng klassifikatsiyalanganligini guvohi bo'lishimiz mumkin.

8.1- jadval

Innovatsion loyihalar klassifikatsiyasi.¹²⁷

Klassifikatsion alomatleri		Innovatsiyalar		
<i>Ishlabchiqishmuddati</i>	Qisqa muddatli	O'rta muddatli	Uzoq muddatli	
<i>Faoliyatsohasib o'yicha</i>	Boshqaruvli	Texnologik	Marketingli	Ijtimoiy
<i>Yangilikdarajasi bo'yicha</i>	Bazisli		Takomillashgan	
<i>Yaratilishi bo'yicha</i>	Shaxsiy	Birgalikda		Sotib olingan
<i>Boshqaruvobyekti bo'yicha</i>	Mahsulotli		Jarayonli	
<i>Moliyaviy xarajatlari bo'yicha</i>	Yuqori xarajatli	O'rta xarajatli		Kam xarajatli
<i>Belgilanishi bo'yicha</i>	Daromadning ko'payishi	Ishlab chiqarishning o'sishi	Iste'molchilarning moyilligi	Ijtimoiy samara

¹²⁶Красникова Е.О., Евграфова И.Ю. Инновационный менеджмент. М.: Окей-книга. – 2009 –С.69.

¹²⁷ Доржиева Э.Л. Формирование и реализация инновационной стратегии развития промышленных корпораций. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Иркутск. 2014.

<i>Qo'llanishhajmi bo'yicha</i>	Korporatsiya	Korhona	Bo'lim	sex, ishlab chiqarishmaydoni
<i>Korporatsiyaning strategik maqsadi bo'yicha</i>	O'sishning ilgari lanish	Bosqichli o'sish		ulushini egallab turish
<i>Xatar darajasi bo'yicha</i>	Yuqori xatar darajasi bo'yicha	O'rtacha xatar darajasi bo'yicha		Past xatar darajasi bo'yicha
<i>Oldingi holatga nisbatan</i>	O'rnini bosuvchi	Qo'shimcha		Neytral

Uilrayt va Klark turli xislatlar bo'yicha investitsiya loyihalarini tasnifladilar, shu jumladan:

- hosilaviy moliyaviy loyihalar – mavjud mahsulot yoki tizimlarning sezilarsiz o'zgarishlarini o'z ichiga oladi.

- ilg'or loyihalar – yangi mahsulot yoki mahsulotlarni yaratuvchi va ma'lum resurslarni va strategik faoliyatni talab etadi.

- platformali loyihalar – ma'lum bosqichma-bosqich yaxshilanishlarga olib keluvchi loyihalar, lekin ular avvalgidek aynan shu asosiy platvorma bilan bog'liq.

- ITTKI loyihalari – kompaniya besh yoki undan ko'proq yil bo'lishi mumkin bo'lgan kelajak va tadqiq etishga qaratilgan.

- ittifoqlar – xarajat va risklarni yopishga mo'ljallangan, lekin hamkorlik va muvofiqlashtirish muammolariga duch keluvchi bir necha kompaniyaning loyihalari.¹²⁸

Maqsadlarning tavsifi nuqtai nazaridan yakuniy (pirovard) loyihalar, ya'ni muammo (vazifa) ni umumiy holda hal etish maqsadini aks ettiruvchi loyihalar hamda murakkab muammolarni hal qilishning oraliq natijalariga erishish bilan bog'liq bo'lgan oraliq loyihalar bo'lishi mumkin. Qondiriladigan ehtiyojlarning turiga ko'ra loyiha mavjud ehtiyojlarga yoki yangilarini yaratishga mo'ljallangan bo'ladi.

Innovatsion loyihalarni innovatsiyalarning tipi bo'yicha tasniflash ularni quyidagi tiplarga bo'lishni ko'zda tutadi: yangi (radikal) yoki takomillashtirilgan

¹²⁸Managing innovation : integrating technological, market and organizational change / Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt.– 3rd ed 2010- P.389.

(inkremental) mahsulotni kiritish; yangi yoki takomillashtirilgan ishlab chiqarish uslubini kiritish; yangi bozorni yaratish; xomashyo yoki yarimfabrikantlarni yetkazib berishning yangi manbalarini o'zlashtirish; boshqaruv tuzilmasini qayta tashkil etish.

Qarorlarni qabul qilish darajasi va innovatsion loyihalar qamrab oladigan sohalarga ko'ra ular quyidagi turlarga bo'linadi: federal (davlatlararo) va prezidentlik innovatsion loyihalari, ularning asosiy topshiriqlari federal ilmiy-texnikaviy dasturlar tarkibiga kiritilishi mumkin; regional innovatsion loyihalar, ularning topshiriqlari regional ilmiy-texnikaviy dasturlarga kiritilishi mumkin. Tarmoqqa tegishli (tarmoqlararo) innovatsion loyihalar, ularning topshiriqlari O'zRning vazirliklari va idoralariga kiritilishi mumkin; alohida IKlarning innovatsion loyihalari, ularning topshiriqlari IKning rejalariga kiritilishi mumkin.

Innovatsion loyihaning u yoki bu turiga mansubligi uning o'ziga xos mazmunini hamda loyihani shakllantirish va boshqarishning alohida uslublarining qo'llanilishini belgilab beradi. Loyiha tamoyillarining yagonaligi innovatsion loyihalarni boshqarishning umumiy uslubiy qoidalaridan foydalanish imkonini beradi.

8.5. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi

Davlat organlari nashrlaridagi axborotlar, ko'rgazmalar, birjalar, yarmarkalar orqali innovatsiyalar bozorini shakllantirishga ko'maklashadi va uning o'zi ushbu bozorning vakili sifatida chiqadi (masalan litsenziyalarni sotish va sotib olishda). Davlat organlari mamlakatda va xorijdagi innovatsion jarayonlarni monitoring qilish va bashoratlashni, ko'p hollarda esa keng joriy qilish uchun eng ilg'or, samarali texnologiyalarni izlab topishni amalga oshirishga qaratilgan. Innovatsion loyihalarni davlat ekspertizasidan o'tkazish alohida o'rin tutadi, chunki yangiliklarni amalga oshiruvchi ayrim tashkilotlar uchun ularning mumkin bo'lgan samaralarini umumiy miqdordagi baholash mushkul. Ekspertizaning vazifasi loyihaning ilmiy-texnikaviy darajasini, shuningdek uni bajarishning real

imkoniyatlari va samaradorligini baholashdan iborat. Ekspertiza asosida loyihaning maqsadga muvofiqligi va moliyalashtirish hajmi haqida qaror qabul qilinadi.

Asosan, innovatsion loyihalar ekspertizasi mahsulotlarning va ularni ishlab chiqarishning texnologik jarayonlarini baholash bilan cheklanadi. Ushbu kuzatuv mezonlari quyidagilarni o'z ichiga oladi: innovatsiyalarning yangiligi, raqobatbardoshligi, iqtisodiy samaradorligi, amalga oshirish muddatlari.

Bilan bir vaqtda, innovatsion loyiha ekspertizasining maqsadi nafaqat uning ilmiy texnik darajasini baholash, balki ularni amalga oshirish imkoniyatlari va resurslarini baholash hisoblanadi. Shunday qilib, ekspertiza tashkilot innovatsiyalarni joriy eta olish, ushbu loyihani malaga oshirish qobiliyatiga ega bo'lishini tushunish uchun mahsulot sifatiga murojaat qilishi lozim. Aslida, innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi ilmiy singari, texnik darajasiga, shuningdek u amalga oshiriluvchi sharoitlarga ham bog'liq.¹²⁹

Innovatsion loyihalarning ekspertizasi - quyidagilarni majmuaviy tekshirish va nazorat qilish tadbirlaridir:

-loyiha tarkibiga va innovatsion menejment tarkibiga kiruvchi me'yoriy – uslubiy, loyiha - konstruktorlik va boshqa hujjatlar tizimining sifati;

-loyiha rahbari va uning jamoasining kasbiy mahorati;

-innovatsion tashkilotning ilmiy-texnik va ishlab chiqarish salohiyati, raqobatbardoshligi;

-bajarilgan hisob - kitoblarning ishonchligi, xatarning darajasi va loyihaning samaradorligi;

-loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish mexanizmining sifatlari, qo'yilgan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini.

Qo'yilgan vazifalar davrsi bo'yicha innovatsion loyihalar ekspertizasini sertifikatsiyalash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega

¹²⁹ Examination of innovative projects through the efqm model: a new approach Vladimir V. Okrepilov, Dr.Econ., Professor, Corresponding Member of RAS, General Director of Test-St.Petersburg, St.Petersburg, Russia 2013 – P.4.

qimmatbaho innovatsion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatsiyalashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz.

Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.¹³⁰

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilot (IQT)ning tavsiyalariga muvofiq innovatsion loyihalarning ekspertizasini quyidagi tamoyillar asosida o'tkazish kerak:

1. Ekspertiza natijalari, mutaxassislarni tanlash bo'yicha munozarali vaziyatlarda hakamlik rolini bajaruvchi, uni o'tkazuvchi tadqiqotlarning mustaqil guruhini mavjudligi;

2. Tadqiqotlar sohasidagi faoliyatda qo'shimcha qiymatini hisoblashda yangilik kiritishlar ishlab chiqarishning sifatida ko'rib chiqiladi;

3. Nazarda tutilayotgan samaradorlikni belgilash imkoniyat va nazorat qilish uchun vaqtga ega bo'lish uchun o'rta muddatli istiqbolda xarajatlarni oldindan bashoratlash va rejalashtirishni o'tkazish;

4. Nazorat qilish usullari davlat darajasidagi ilmiy-texnik siyosatga rahbarlik qilishni rivojlantirish istiqbollari bilan bog'langan bo'lishi kerak.

Loyihalarni ekspertiza qilishda tadqiqotlar va ishlamalar natijalarini sotsial, iqtisodiy va ekologik muhitga bo'lajak ta'sirini hisobga olish zarur. Ekspertiza nafaqat loyihalarni miqdoriy, balki sifatiiy baholashga ham ega. Qarorlar qabul qilishga ekspert guruhining har bir a'zosi tomonidan berilgan baholar hisobga olinadi. Ekspertlar ishlab chiqarilayotgan loyihaga tegishli bo'lgan har qanday axborotlarni talab qilishlari mumkin. Har qanday ekspert guruhiga ekspertiza buyurtmachisining yuqori malakali vakili kiritilishi mumkin.

IHTT tomonidan tavsiya qilingan innovatsion loyihalar ekspertizasining sanab o'tilgan tamoyillari quyidagilar bilan to'ldiriladi:

1. Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi yettitadan kam bo'lmagan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;

¹³⁰ Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007. – С 231.

2. Ekspert guruhining ishi mustaqillik, obyektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;

3. Ekspert guruhining asosiy vazifasi obyektning loyihalashtirilayotganda innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

Innovatsion menejment va har qanday tuzilmani faoliyat yuritishi bo'yicha me'yoriy – uslubiy hujjatlarning yuqori sifatini ta'minlash innovatsion loyihaning yuqori sifatiga, ekspert guruhi ishining tashkiliyligi va natijaviyligiga erishishning muhim sharti bo'ladi.

Hujjatlarni quyidagi asosiy a'lomatlar bo'yicha tasniflash mumkin:

-me'yoriy – uslubiy ta'minlash iyerarxiyasining darajasi xalqaro hamjamiyat, mamlakat, mintaq, shahar, qishloq, firmadir.

-hujjatning huquqiy statusi – ijro qilinishi majburiylar (qonunlar, standartlar, farmonlar, qarorlar, qoidalar, dasturlar, rejalar, rasmiy buyruqlar) va tavsiyaviylar (qo'llanmalar, uslubiyotlar, yqriqnomalar va h.k.);

-hujjatning mazmuni - texnik (investitsion loyihalar, konstruktorlik - texnologik hujjatlar, uslubiyotlar va h.k), iqtisodiy (texnik-iqtisodiy asoslash, moliyaviy, buxgalteriya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k), tashkiliy (tashkiliy loyihalar, tashkiliy tuzilma ustavi, bayonnomalar, yo'riqnomalar va h.k).

Firma hujjatlarining majburiy atributlari (alomatlari) - hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, ushbu maqsad (vazifa, xizmat menejment tizimining tizimchalari) ning o'rni, maqsad (vazifani hal qilishda rioya qilinishi zarur bo'lgan ilmiy yondashishlar va tamoyillarga ishoralar) axborotning iste'molchilari, ulardan foydalanish me'yorlari va qoidalari, ijrochilarning ehtimol bo'lgan doirasi, ishning sifati, resurslarni tejash, muddatlarga nisbatan talablar, jazolar, axborot manbalari. Uslubiy hujjatlarda bu ma'lumotlardan tashqari aniq uslublar berilishi kerak.

Hujjatlarni sifatning quyidagi mezonlari bo'yicha baholash taklif qilinadi:

1.Hujjatning majmuaviyligi, ya'ni unda texnik, ekologik, ergonomik, iqtisodiy, huquqiy, tashkiliy va boshqa masalalar ularning o'zaro bog'liqligi hujjatni maqsadga qaratilganida ko'rib chiqish;

2.Hujjat (obyekt) ni ekologik, xavfsizlik, o'zaro almashtira olinishi, patentli sofliigi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo'yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

3.Jahon yutuqlaridan foydalanilganlik darajasi va hujjatni jahon standartlari bilan uyg'unlashuvi integratsiyalashishi;

4.Hujjatni ishlab chiqishda qo'llanilgan ilmiy yondashishlar (tizimli, marketingli, qayta ishlab chiqaruvchi, vazifaviylar)ning soni;

5.Hujjatni ishlab chiqishda qo'llanilgan zamonaviy usullar (vazifaviy - qiymatliy tahlil, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni. Agar bu usullarni obyektini ishlab chiqishda qo'llash tavsiya etilsa, unda bu talab hujjatda aniq qayd etilishi kerak;

6.Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligi;

7.Hujjatni takrorlanishi, uning istiqbolligi, qo'llash ko'lami;

8.Hujjatni ilmiy doiralar, boshqaruvning davlat va mintaqaviy idoralari va amaliyotda ma'qullanganligi;

9.Hujjatni ishlab chiquvchi tashkilotlarning obro'si va uni ishlab chiqaruvchilarning malakasi;

10.Hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar;

11.Hujjatni rasmiylashtirishda standartlarga rioya qilinishing darajasi, tushunchalarning bir ma'noligi, bayon qilishni aniqligi, ishonchliligi, ko'rgazmalilik.

Sifatning sanab o'tilgan mezonlari (talablari)ga javob beruvchi hujjatlar ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'ladilar. Hujjatning sifati tovarlar, firmalar, mamlakatlarning raqobatbardoshligi ta'minlashning asosiy sharti bo'ladi.

Innovatsion loyihalarning ekspertizasini o'tkazish metodikasi boshqaruv qarorlarini tahlil qilish, bashoratlash, ishlab chiqishning usullari va yo'llariga asoslanadi. Quyidagilar ekspertizaning eng keng tarqalgan usullari bo'ladilar.

-innovatsion loyihaga kiritilgan va ekspert (sertifikatsion) sinovlar natijasida olingan ko'rsatkichlarni obyektini qo'llashning ekologikligi, ergonomikligi, xavfsizligi bo'yicha xalqaro va milliy talablar, uning birga bo'la olishligi, o'zaro almasha olishligining ekspertizasi, ushbu sohadagi jahon yutuqlarining boshqa parametrlari bilan solishtirish usullari;

-ekspertli;

-indeksli;

-balansli;

-grafik (jadvalli) va boshqa usullar va yo'llar.

Bu usullar muqobil emaslar, ular bir birlarini to'ldiradilar.

Bitta tarkibiy qism (bo'lim, muammo) uchun bitta usul qo'llaniladi, boshqasi uchun boshqa. Har qanday usulni qo'llashda innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari va usullarini qo'llamasdan bo'lmaydi.

Quyida S.D. Ilenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan "Innovatsion menejment" darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

Federal ilmiy-texnik dasturlarini amalga oshirish uchun davlat buyurtmachilari tomonidan tanlov asosida olingan dasturlar ijrochilari bilan davlat shartnomalari tuziladi.

Ekspert bahosi ekspert anketasi savollariga javoblar ko'rinishida shakllantiriladi va ekspert yakuniy xulosasining quyidagi variantlarini ko'zda tutadi:

5 - loyiha shubhasiz qo'llab quvvatlashga loyiq;

4 - loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq;

3 - qo'llab – quvvatlanishi mumkin;

2 - loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq emas;

1 - loyiha ekspert kengashi tomonidan ko'rib chiqishga loyiq emas.

Ekspert bahosida obyektiv ekspertizani qiyinlashtiruvchi holatlar hisobga olinadi. Bu "manfaatlarning janjali" bilan bog'liq bo'lishi mumkin: Ekspertning ilmiy manfaatlari va loyiha mazmuni mos kelmaydi; ekspert loyihasining rahbari

va ijrochilari bilan, ilmiy rahbariyat loyiha rahbari yoki ijrochilari bilan ilmiy rahbariyat rahbar (loyiha asosiy ijrochilaridan biri bilan sheriklik, moliyaviy), qarindoshlik munosabatida turgan yoki turadi.

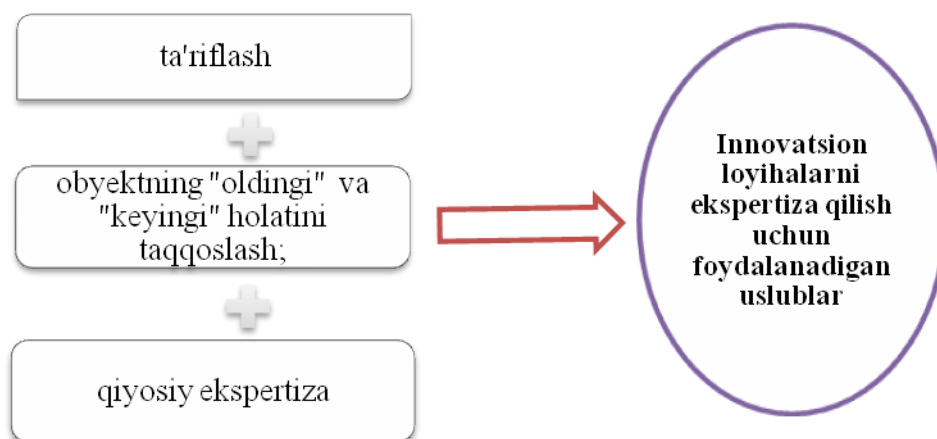
Ekspert bahosi loyihaning ilmiy mazmuni va muallif (yoki mualliflar jamoasi) ilmiy salohiyatining tahlil asosida beriladi.

Loyiha ilmiy mazmunining tahlilida quyidagilar hisobga olinadi:

- 1.Loyiha g'oyasini bayon qilinishining aniqligi (aniq, noaniq);
- 2.Tadqiqot maqsadlari va usullarining aniqligi (aniq, noaniq);
- 3.Loyihaning sifat ta'riflari (loyiha quyidagilarga ega: fundamental xarakter; fanlararo yoki tizimli xarakter; amaliy xarakter);

4.Ilmiy boshlanish quyidagilar mavjud: loyihada shakllangan muammoni hal qilishda katta ilmiy va metodologik boshlanish; berilgan mavzu bo'yicha nashrlar; muammoni hal qilishning ilmiy – uslubiy ishlab chiqilishi yo'q);

5.Muammolani qo'yilishining yangiligi (tadqiqot muammosi muallif tomonidan birinchi marta shakllantirilgan va ilmiy asoslangan; muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilingan; loyihada shakllantirilgan tadqiqot muammosi fanga ma'lum va muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilinmagan).



8.4-rasm. **Innovatsion loyihalarni ekspertiza qilish uchun foydalaniladigan asosiy uslublar**¹³¹

¹³¹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Rasmda innovatsion loyihalarni ekspertizasi uchun qo'llaniladiga asosiy uslublar ko'rsatilgan bo'lib, ular yuqoridagi matnlarda yoritib o'tildi.

Byudjetdan moliyalashtiriladigan innovatsiya loyihalarini ekspertizadan o'tkazish uchun:

-tavsiflash;

-"gacha" va "undan keyin" ob'ektning holatini taqqoslash;

-qiyosiy ekspertiza usullaridan foydalaniladi.

Tavsiflash usulidan barcha mamlakatlarda keng foydalaniladi. Uning mohiyati amalga oshirilayotgan loyihalar natijalarining tovarlar va xizmatlar bozori muayyan segmentida shakllanayotgan vaziyatga potentsial ta'siri ko'rib chiqilishidan iboratdir. Olingan natijalar umumlashtiriladi, qo'shimcha hodisalar hisobga olinadi, bayonnoma tuziladi.

"Gacha" va "undan keyin" vaziyatlarni taqqoslash usuli har xil loyihalarning nafaqat miqdoriy, balki sifat ko'rsatkichlarini hisobga olish imkoniyatini beradi.

Qiyoslama ekspertiza davlatdan moliyalashtiriladigan va davlatdan moliyalashtirilmaydigan korxonalar va tashkilotlarning ijtimoiy-iqtisodiy holatini taqqoslashdan iboratdir.

Mualliflar jamoasining ilmiy salohiyati loyiha ilmiy mazmunining tahlilini hisobga olish bilan baholanadi (mualliflar/ishtirokchilar e'lon qilingan ishni bajarishga qodir; ekspert ishni bajarish imkoniyatiga shubha qiladi).

Shunday qilib ekspert nafaqat loyihaning bayonini berishi, balki quyidagilarni baholashi ham kerak: uning bilimlarning ushbu sohasi uchun dolzarbligi; loyiha tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlariga kiradimi yoki yo'qligini; qo'yilgan muammoning yangiligini; loyihani rivojlanishining istiqbollari; ishtirokchilarning sifatli tarkibini, hamda yuqorida keltirilgan tizim bo'yicha loyiha bahosini asoslanishini.

Eksperimental laboratoriya tadqiqotlari uchun ekspertiza quyidagi savollarga javobni ko'zda tutadi:

1. Tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?
2. So'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?

3. Pilotajli tadqiqot o'tkazilganmi?

Ekspertiza bir necha loyihalarning qiyosiy tahlili asosida o'tkaziladi.

Ekspertizaning uchta bosqichi ko'zda tutiladi.

Birinchi bosqich - loyihani dastlabki ko'rib chiqilishi va quyidagi vazifalarni hal qilinishi:

Ikkinchi bosqich ekspertizada ishtirok etish uchun loyihalarni tanlash;

Rad etilgan loyihalar bo'yicha asoslangan xulosalarni tuzish;

Ekspertizaning yakka darajasida o'tgan har bir loyiha bo'yicha ekspertlarni belgilash.

Ekspertiza natijalarini shakllantirish reyting asosida amalga oshiriladi. Yakka tartibdagi loyihaning reytingi ikkinchi bosqichda belgilanadi.

Uchinchi bosqichda loyiha bo'yicha xulosalar beriladi (loyihaning umumiy reytingiga tuzatishlar kiritilishi mumkin, moliyalashtirish haqida qarorlar qabul qilinadi).

Loyihaning yakka tartibdagi reytingi formula bo'yicha hisoblab chiqiladi:¹³²

$$R = r_1 + r_2 + r_3,$$

bunda R - loyihaning umumiy reytingi; r_1 , r_2 - ilmiy qimmatligi koeffitsientlari va loyihani muddatida bajarish realligi; r_3 - jami baholashga r_1 va r_2 tuzatish kiritish koeffitsienti. R 2 dan 13 gacha bo'lgan qiymatga ega bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, loyihaning yakka tartibdagi reytingini aniqlash bu ekspertizaning yakunlovchi bosqichi hisoblanadi. Shu bilan eng samarali loyihani tanlash uchun imkoniyati bor.

Nazorat savollari

1. ITTKI qanday bosqichlardan tashkil topadi?

2. ITTKIning takshil qilish hujjatlarining qanday tizimiga suyanadi?

3. Patentlarning innovatsion faoliyatdagi roli qanday?

4. Litsenziyalashtirish nimadan iborat?

¹³²Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2011. - с.396.

5. Litsenziyalar qanday turlarga bo'linadilar?
6. Innovatsion loyiha qanday bo'limlardan tashkil topadi?
7. Innovatsion loyihani amalga oshirish mexanizmi qanday?
8. "Innovatsion loyiha ekspertizasi" tushunchasi qanday elementlarni o'z ichiga oladi?
9. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi qanday tamoyillarga asoslanadi ?
10. Loyihaning yakka tartibdagi reytingi formulasi ayting va ma'nosini tushunturing.

Keys Stadiyni yeching

"Sony" kompaniyasi.¹³³

"Sony" kompaniyaning ilmiy-tadqiqot bo'limi "AIBO" noyob robotni bozorga joriy etilganligini xabar qildi. Uning asosiy raqobat afzalligi - uy egasi bilan hissiy aloqa qilish qobiliyati. Robot itga o'xshab quyidagi xususiyatlarga ega bo'lgan:

Og'irligi 1,5 kg

O'lchamlari 152x281x250 (kengligi, balandligi, uzunligi)

Ichki Sensorlar

Ishlatish vaqti 2:00

Harakatlanuvchi qismlari - bosh: 3 pozitsiya

- Oyoqlar: 3 pozitsiya

- Quloqlari: 2 pozitsiya

- Dum: 2 pozitsiya

Robot 50 oddiy so'zlarga "it" tilda unga javob berish, o'z ismini eslash va qo'rquv va shodlik tuyg'ularini ifodalanish qobiliyati bilan jihozlangan. Robot avtomatik ravishda yoqilgan maxsus kamera bilan jihozlangan.

Narxi - \$ 1500

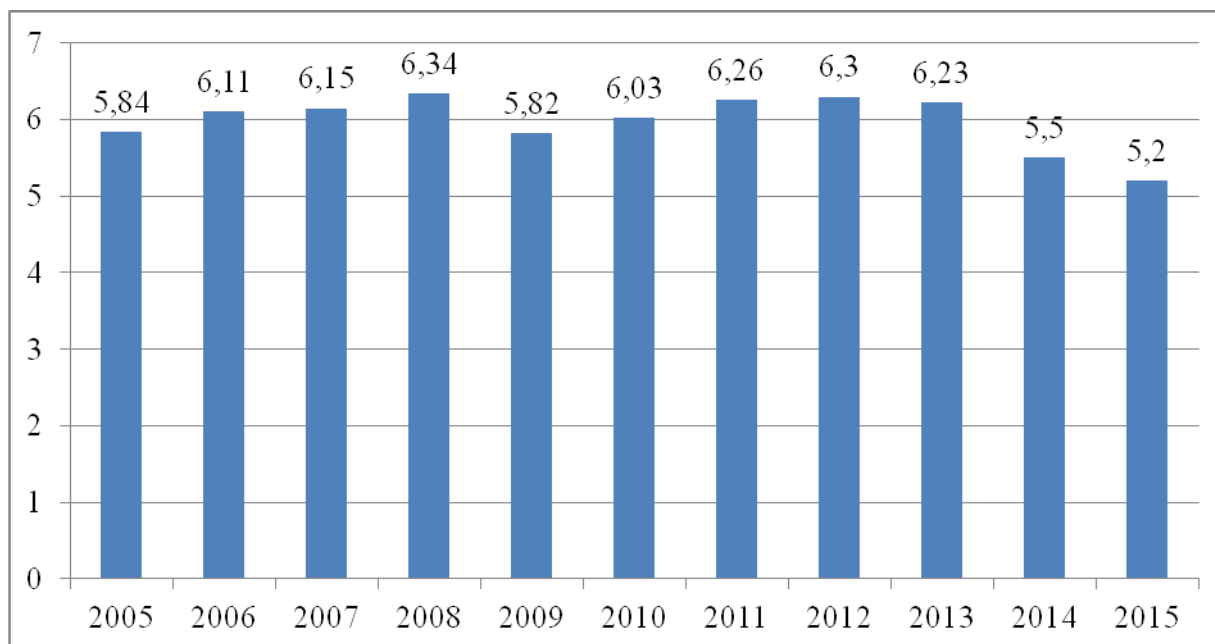
Bu mahsulot ishlab chiqish va ishga tushirilishi uchun qanday tashqi omillar bo'lishi mumkin? Innovatsion Loyihaning asosiy bosqichlari sxemasini yarating.

¹³³http://www.robotbooks.com/sony_aibo.htm

IBMning xarajatlari¹³⁴

2005-yildan 2015 - yilgacha tadqiqot va rivojlantirish bo'yicha IBMning xarajatlari (Milliard AQSh dollari)

Ushbu statistika ilmiy tadqiqotlar va rivojlantirish bo'yicha IBMning xarajatlarni ko'rsatadi, bu sohada xarajatlari taxminan 6,3 milliard AQSh dollari keldi. Shu vaziyatni tahlil qiling.



Glossariy

Amaliy tadqiqotlar - bu yangi bilimlarni egallab olish uchun amalga oshiriladigan o'ziga xos tadqiqotlar hamdir. Biroq, ular, o'z navbatida, aniq amaliy maqsadlar yoki vazifalarga erishishga yo'naltirilgan.

Fundamental tadqiqotlar – bu birinchi navbatda kuzatilayotgan hodisalar va jarayonlar to'g'risida yangi bilimlarga ega bo'lishga yo'naltirilgan ishlar.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba hamda konstruktorlik ishlari - bilimlar zaxirasini, shu jumladan inson, madaniyat va jamiyat to'g'risidagi bilimlarni ko'paytirish maqsadida amalga oshiriladigan tizimli asosdagi ijobiy ishni,

¹³⁴<https://www.statista.com/statistics/274821/ibms-expenditure-on-research-and-development-since-2015>.

shuningdek yangi takliflarni ishlab chiqish uchun bilimlarning ushbu zaxirasidan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Innovatsion loyiha - bu tegishli tarzda tashkil etilgan (resurslar, muddatlar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'langan) loyihaviy hujjatlar jamlanmasi bilan rasmiylashtirilgan hamda miqdoriy ko'rsatgichlarda ifodalangan va innovatsiyalarga olib keladigan ilmiy-texnikaviy vazifalar muammoning samarali hal qilinishini ta'minlaydigan ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy, tijoriy va boshqa tadbirlarning majmuidan iborat bo'lgan o'zaro bog'liq maqsadlar va ularga erishish dasturidan tashkil topgan tizimdir.

Patent - mahsulot yoki jarayonga taqdim etilgan qat'iy huquqni namoyon etadi, u biror-bir yangi ishni ta'minlaydi yoki muammoning yangi texnik echimini taklif etadi. Patent kompaniyaga cheklangan vaqt mobaynida (20 yil, mamlakatga bog'liq holda farqlanishi mumkin) mahsulot ishlab chiqarish, foydalanish va sotish huquqini beradi. Patent berilgandan so'ng kashfiyotchi hisoblanuvchi shaxslar uchun foyda olish imkoniyati hisoblanadi.

Tajriba-konstruktorlik ishlanmalari - bu tadqiqotlar natijalari tufayli va/yoki amaliy tajriba orqali olingan yangi jarayonlarni, tizimlarni va xizmatlarni o'rnatish yoki ishlab chiqarilgan yoki belgilangan jarayonlar, tizimlar va xizmatlarni ancha takomillashtirish uchun yangi materiallar, mahsulotlar yoki qurilmalar yaratishga yo'naltirilgan mavjud bilimlarga asoslangan tizimli ish.

9-BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH

- 9.1. Korxonalaridagi ITTKI ni boshqarish.
- 9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlarining tuzilishi.
- 9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari
- 9.4. Yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish.
- 9.5. Innovasion loyilarni boshqarish modellari.**

9.1. Korxonalaridagi ITTKI ni boshqarish

Korxonalaridagi ITTKIning boshqarish 1950 va 1960 yillardan boshlab dolzarb masalalardan biri hisoblanadi, global raqobatlashuvni va texnologik jarayonni tezlashishi natijasida, uning muhimligi tobora ortib bormoqda. Shu borada ko'plab olim va amaliyotchilar tomonidan menejerlar uchun ITTKI loyihalar ishlab chiqilmoqda. Xozirgi kunda korxonalarda turli xil inovasion loyihalar qo'llanib kelmoqda, ammo ularning xammasi xam qoniqarli hisoblanmaydi. Korxonaning innovasion faoliyatni samarasini oshirish maqsadida moddiy, moliyaviy va intellectual resurslar jalb qilinadi.¹³⁵

Innovasiyalar yaratish jarayonida, korxonaning ITTKI ishlar o'tqazadi va tashkiliy ishlab chiqarish tuzilmasini shakllantiradi.

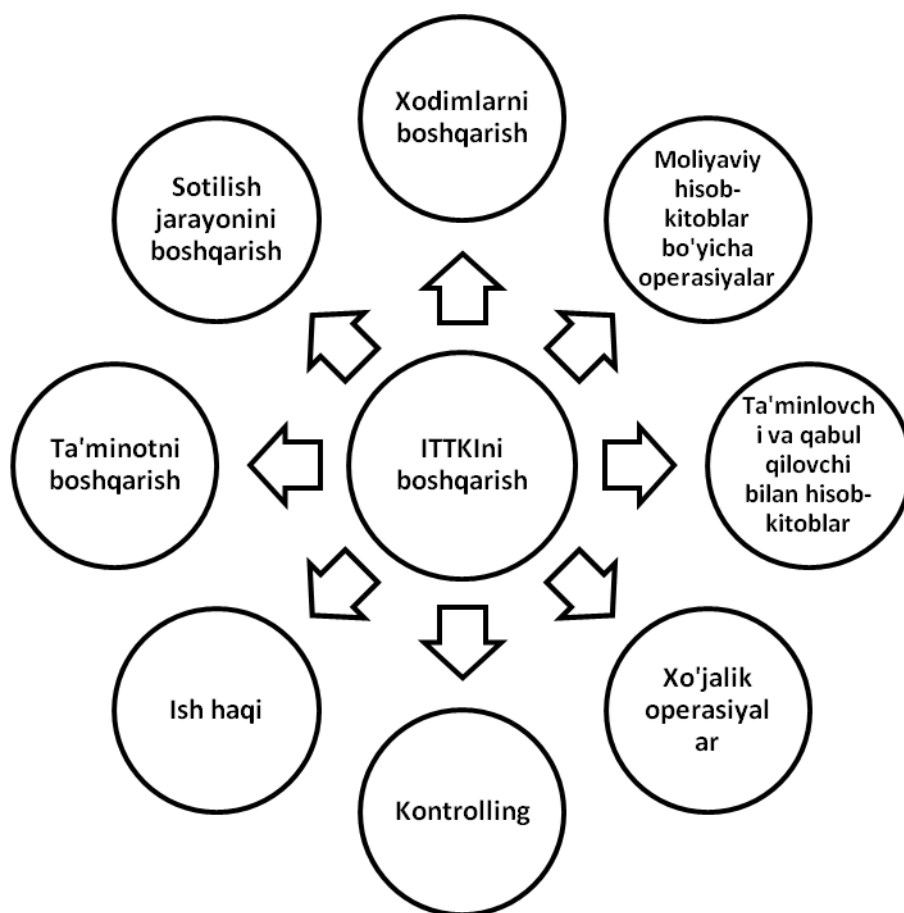
ITTKI- sistematik tarzda, inson, madaniyat va jamiyat haqida bilimlarni oshirish va ularni yangi loyihalar yaratilishiga yo'naltirish maqsadida, olib borilayotgan ijodiy ishlarni o'z ichiga oladi.¹³⁶

Korxonaning olib borayotgan ITTKIning samaradorligi ma'lum darajada bu jarayonni boshqarilishiga bog'liq. Quyidagi klasterda bu jarayonni kuzatishimiz mumkin.

¹³⁵ Scott Shane «Handbook of Technology and Innovation Management» R&D Project Selection and Portfolio Management: A Review of the Past, a Description of the Present, and a Sketch of the Future 2010- p.215.

¹³⁶ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.122.

Innovatsiyalarni yaratish jarayonida olib borilayotgan ITTKilar o'z ichiga fundamental, amaliy, eksperimental xususiyatga ega ilmiy tadqiqotkarni o'tkazish hamda tajriba-konstruktorlik ishlarni bajarish kabi ishlarni qamrab oladi.



9.1-rasm. ITTKni boshqarish¹³⁷

Yuqorida ko'rsatilgan ma'lumotdan kelib chiqqan holda ITTKning asosiy vazifalarini belgilab olishimiz mumkin:

ITTKning asosiy vazifalari:¹³⁸

-Inson va jamiyat doirasida yangi bilimlarni shakllantirish va ularni yangi sohalarda qo'llash.

-Ishlab chiqarish sohasida tashkilotning tovarlarini raqobatbardoshligi borasida tayyorlangan normativlarni amaliyotda amalga oshirish imkoniyatlarini nazariy va eksperimental jihatdan tekshirish.

-Yangilik va innovatsiyalarni amaliy amalga oshirish.

¹³⁷A. M. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015.-С.213.

¹³⁸Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013.- p.122.

ITTKIlarnig bosqichlarini quyidagicha ifodalash mumkin:

-fundamental tadqiqotlar. (nazariy va qidirish)

-amaliy tadqiqotlar;

-tajriba-konstruktorlik ishlar;

-yuqorida ko'rsatilgan bosqichlarning har birida olib borilishi mumkin tajribali va ekperemental ishlar;

Innovatsiyalarni yaratish.¹³⁹Turli xil qidiruv hamda fundamental ishlarni bajarish natijasida yangi bilimlar shakllanadi. Amaliy va tajribali tadqiqotlar yangi maxsulot ishlab chiqish va ishlab chiqarish uchun zarur yangi texnologiyalarni qo'llash borasida imkoniyatlarni belgilab beradi. Tajriba-konstruktorlik ishlar ilmiy tadqiqotlarning tugallanish bosqichini aks etdirib, ular yangi maxsulot yaratish hamda yangi texnologiyalarni kiritish borasida amaliy tadqiqotlarning natajalarini qo'llaydilar. Oddiy tashkilot ichidagi innovatsion jarayon bu yangilikning tashkilot ichida yaratilishi va uning o'zida qo'llanilishi.Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning asosida sifatning texnik sharoitlari orqali mahsulot ishlab chiqarishni korxonada ta'minlovchi o'zaro bog'langan ilmiy texnik jarayonlar majmuidir. Yangi texnologik jarayonlarni tatbiq qilish, yangi jihozlarni o'rnatish, yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish kadrlarning o'z malakasini oshirishga va qayta tayyorlashga olib keladi. O'z vaqtidagi aniq axborotlar avvalo loyihani samarali boshqarish uchun zarur. ITTKI loyihagini boshqarishning axborot bazasi sifatida quyidagilardan foydalaniladi:

-loyihalarni baholash mezonlari;

-loyihani tanlashda qabul qilingan qaror uchun asos bo'lgan baholar va yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan holatlar;

-loyihani aniqlash;

-loyihani bajarish rejasi.

Loyihani boshqarish tizimi uning hajmiga, murakkabligiga, noaniqlik darajasiga, ITTKI ning loyihalar portfelida tutgan o'rniga mos bo'lishi kerak. U quyidagilarni ta'minlashi lozim:

¹³⁹А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015-С.200.

-har bir vazifani, xarajatlar va ishlarning davomiyligini hal qilishdagi rivojlanishni baholash:

-bajarilishi ishlar jadvalidan tushib ishlarni amalga oshirishdan iborat;

-rejalashtirilgan xarajatlar va nihoyasiga yetkazish sanasi borasida butun loyihaning rivojlanishini o'zgartirish.

ITTKI ni boshqarishdagi qiyinchiliklardan biri resurslarni samarali taqsimlashdir. Bu quyidagi sabablar bilan izohlanadi:

-ITTKI sohasidagi resurlarning umumiy miqdori vaqt jihatidan nisbatan barqaror bo'lishi zarur;

-resurslar foydalanilishi yoki foydalanilmasligiga bog'liq bo'lmagan holda qat'iy qiymatga ega bo'lgan uskunalarga yoki xodimlarning mehnatiga haq to'lashga investitsiyalanadi;

-unisi ham, bunisi ham o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan va o'zaro bir-birining o'rnini bosa olmaydigan resurslar hisoblanadi;

-har bir loyiha ushbu resurslarning har xil usulda kombinatsiyalanilishini taqozo etadi, bunda loyihalardagi noaniqliklar tufayli resurslarni oldindan aniq taqsimlash imkoni mavjud emas.

Loyihani amaliy ITIdan TKI tomon olg'a surib borishda u o'zgarishlarga, jumladan boshqaruv uslublaridagi o'zgarishlarni ham boshdan kechiradi.

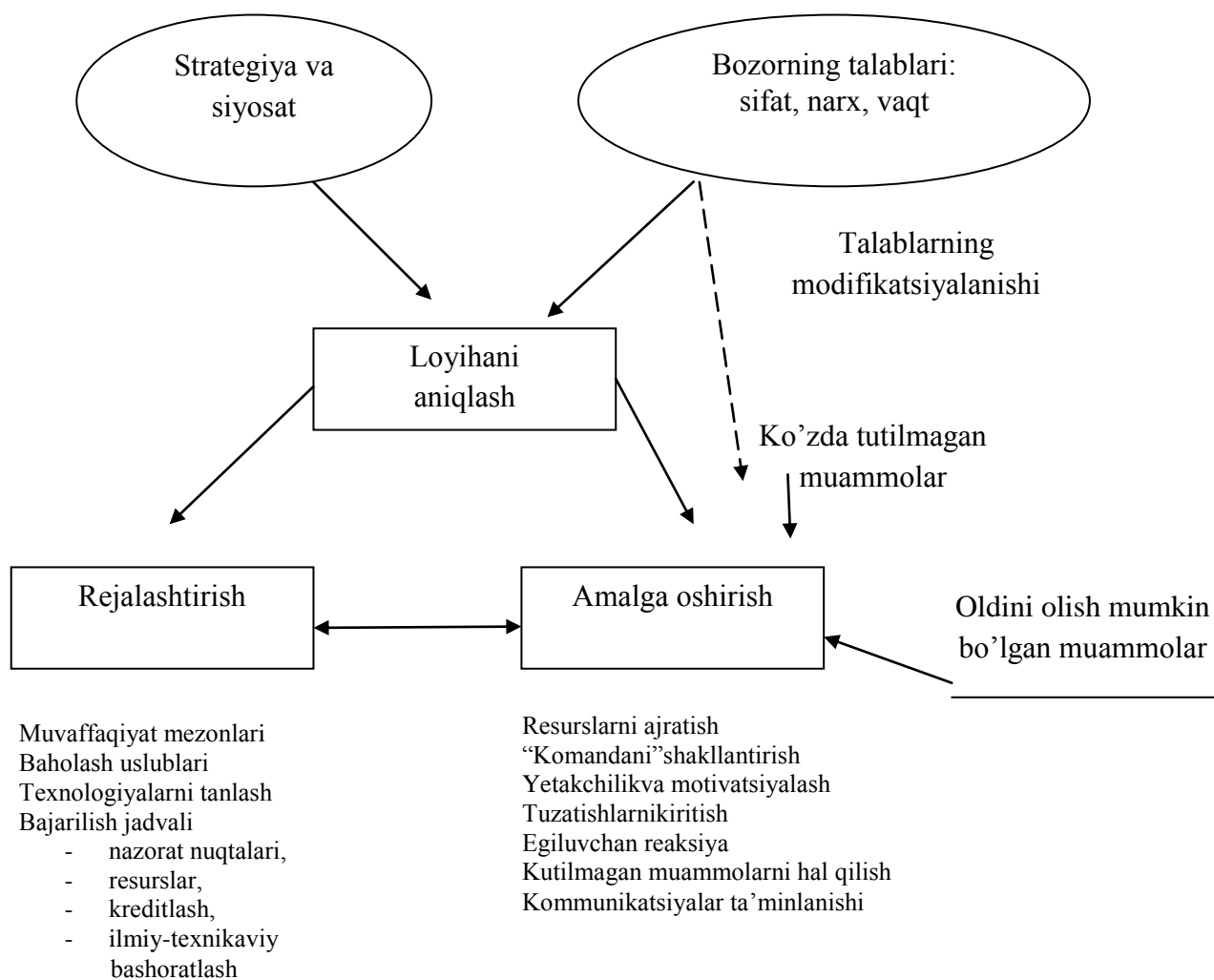
Boshqaruv san'ati belgilangan maqsad va vazifalarni amalga oshirishdan iborat. ITTKI sohasida bu loyiha "komandasi" ga kiruvchi kishilarga boshqa sohalardagiga nisbatan ko'proq darajada bog'liq bo'ladi. Ijod va tadbirkorlikni rejalashtirib bo'lmaydi, ammo ular samarali holda ochilishi mumkin bo'lgan shart-sharoitlar boshqaruv qarorlariga qattiq bog'liq. Rejaning amalga oshirilishi faqatgina uning bajarilishi uchun javobgar bo'lganlar tomonidan real hodisa sifatida qabul qilingandagina samarali bo'lishi mumkin. Shu boisdan oliy menejmentda rahbarlikning xususiyatlari va uslubi loyiha muvaffaqiyatining hayotiy muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Loyihaning moliyaviy tomonini yetarli darajada aniq belgilashmumkin emas. Shunga qaramasdan, uning amaldagi shakli ko'p hollarda ITTKI rahbariyatining qarorlari bilan belgilanadi.

Bu borada quyidagi haqiqatlarni sanab o'tishimiz mumkin:

-mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash sanasi ahamiyatli darajada loyihaning dastlabki bosqichlarida asos qilib olingan tamoyillarga muvofiq bo'lgan boshqaruv funksiyasidir;

-tovar yashash davrining davomiyligi deyarli faqat uning bozorga chiqarilgan sanasiga bog'liq. Shu sababli ITTKI rahbariyati avvalo diqqat e'tiborni ITTKIning muddatlarini qisqartirishga yo'naltirishi lozim.

-vaqtni "xarid qilish" uchun eng qulay shart-sharoit vaqtning narxi past bo'lgan paytdir. Shuning uchun dasturning dastlabki bosqichlaridayoq qattiq vaqt intizomi joriy etilishi kerak. Loyiha rivojlanib borgani sari yo'qotilgan vaqtning o'rnini to'ldirish va buzilgan ish jadvalini tuzatish tobora qimmatlashib boradi.



9.2-rasm. Loyihani rejalashtirish va boshqarish¹⁴⁰

¹⁴⁰ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Innovatsion xarajatlarning tarkibi va tuzilishi g'oyatda xilma-xil bo'lgan innovatsiya turlariga bog'liq. Innovatsiyaga xarajatlar joriy va kapital xarajatlarga bo'linadi. Pul shaklida ifodalangan joriy xarajatlar innovatsion mahsulot (loyiha) ning tannarxini tashkil qiladi. Ular iqtisodiy elementlar bo'yicha tasniflanadi: moddiy xarajatlar (qaytariladigan chiqimlar chegirib tashlangan); mehnatga haq to'lash xarajatlari; asosiy vositalaramortizatsiyasi, ijtimoiy sug'urta ajratmalari va boshqa xarajatlar.

Korxonada o'z loyihaviy mahsulotini aniqlab olishda o'z strategiyasi va bozor talablarini inobatga olgan holda ish tutadi. Loyiha aniqlangach, keying bosqich, ya'ni faoliyat tartibini rejalashtirish va uni amalga oshirish bo'yicha bosh qotiriladi. **Innovatsion faoliyatning bosqichlari.**¹⁴¹

Innovatsiyalarni taraqqiy amalga oshirish yo'lida bir nechta muhim bosqichlarni aniqlash mumkin. Bu borada shuni aytib o'tish lozimki, innovatsiyalar tasodifiy xodisalar emas. Shuning uchun innovatsion faoliyatning har bir bosqichi muhim o'rin kasb etadi.

Demak, bu jarayonning asosiy bosqichlarini quyidagicha ifoda etish mumkin:

- kelib tushayotgan fikrlarni sistemlashtirish: ishlab chiqarish bo'limlarida marketing xizmatidan firmaning sotish apparatidan, savdo agentlaridan, oxirgi iste'molchilardan kelib tushayotgan yangiliklar va bozorlardagi texnologik o'zgarishlar haqida axborotlar yig'ish;

-g'oyani aniqlanishi va yangi mahsulotlar g'oyasini ishlab chiqish;

-g'oyaning amaliy jihatdan amalga oshirish imkoniyatlarini aniqlash;

-yangi va an'anaviy mahsulotni texnologik umumiyliги darajasini aniqlashtirish;

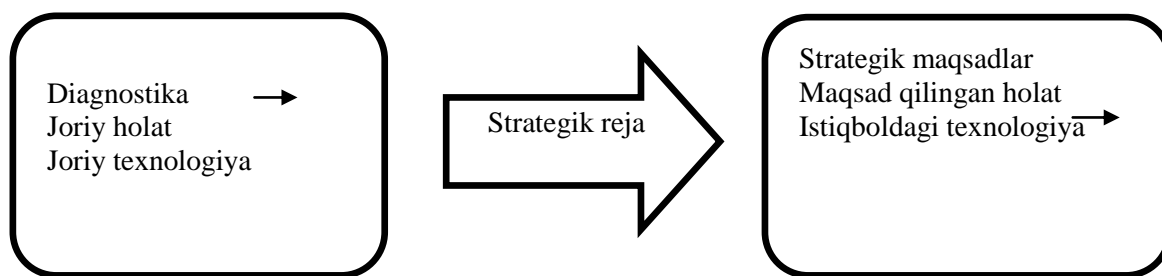
-firmaning, yani mahsulotlarni mos tushishi va uning strategik rivojlanishi;

-kelajakdagi mahsulotga patent tizimini aniqlash.

Innovatsion faoliyatning bosqichlari belgilanib bo'lgach innovatsion loyihalarni rejalashtirish amalga oshiriladi.¹⁴²

¹⁴¹ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013- p.77.

¹⁴²Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.78.



9.3-rasm. **Innovatsion faoliyatni rejalashtirish**¹⁴³

Agarda strategik maqsadlar qisqa muddatda amalga oshirilsa, bunday holatda strategik reja ham tez bajariladi. Maqsadlar uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lsa qo'yilgan natijaga erishish ma'lum muddatga cho'ziladi.

Ayrim hollarda, innovasion jarayon biz o'ylagandanda murakkab bo'lishi mumkin. Muvaffaqiyatga erishish uchun innovasion jarayon samarali boshqarilishi lozim.

Innovasion jarayonni boshqarishda quyidagi jihatlarni e'tiborga olish lozim:

- Rejalashtirish (Innovasion reja);
- Innovasion jarayon;
- Innovasion loyiha va texnologiyalarni boshqarish;
- Innovasiyalarni moliyalashtirish;
- Raqobatli muhit, texnologik monitoring va benchmarking.

Xozirgi kunda tashkilotlar quyidagi sohalarda muvaffaqiyatli innovasion loyihalar kiritishlari lozim:

-Yangi mahsulot / xizmat / texnologiyalar uchun moddiy va nomoddiy resurslarni ishlab chiqish.

- Innovasion jarayonni vazifalarini bajarish hamda innovasiyalarni biznes-imkoniyatlar bilan boglash maqsadida mahsus jarayon va struktura ishlab chiqish.

- Kompaniyani strategiyasini asosi sifatida innovasiyalarni joriy qilish.

IKning "Moddiy xarajatlar" elementiga tegishli xarajatlarga innovatsion mahsulotlarni yaratish yoki tadqiq etish (yaratilayotgan yoki o'rganilayotgan obyektlarni sinash) uchun xarid qilinadigan materiallar, xomashyo, butlovchi

¹⁴³ Mualliflar tomonidan tuzildi.

buyumlar, yarim fabrikatlarga xarajatlar hamda ishlab chiqarish va xo'jalik maqsadlari uchun (nazorat qilish, uskunalarni va boshqa asosiy vositalarni ta'mirlash va foydalanish (ekspluatatsiya) qiymati kiritiladi) zarur xarajatlar kiritiladi.

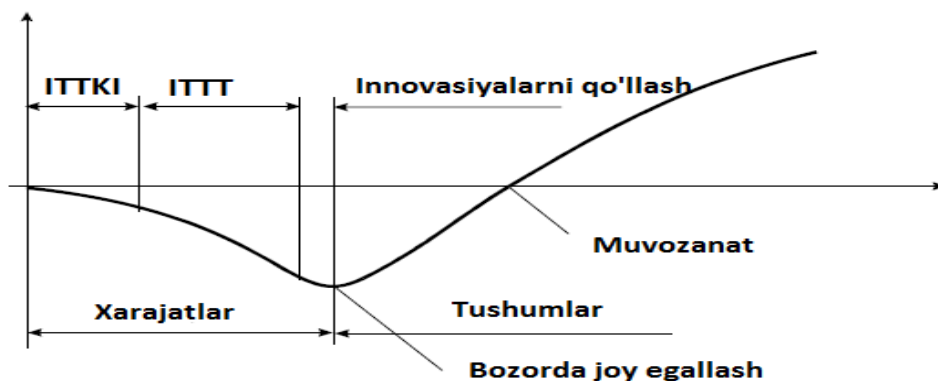
9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlarining tuzilishi

Innovatsion davr-bu ilmiy-texnika yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan texnika, texnologiya, boshqarish va mehnatni tashkil etish kabi sohalarga yangiliklar, shuningdek, ularning turli sohalar va faoliyat doiralarida qo'llanishi.

Innovation davr mobaynida pul mablag'lari bilan bog'liq 3ta asosiy bosqich belgilangan, bular:

- ITTKIlar xarajatlari;
- Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi;
- Innovatsiyani qo'llash;

Innovation loyihalarni amalga oshirish jarayonida pul mablag'lari bilan bog'liq jarayonlar quyidagi diagrammada namoyon etilgan.



9.4-rasm. Pul mablaglarining innovatsion loyiha jarayonida harakati¹⁴⁴

Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlari quyidagicha turkumlanadi:

- Investitsion kirimlar;

¹⁴⁴ В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников “Инновационный менеджмент” Учебное пособие Пенза 2009-С.115.

- Tashkilotning resurslari;
- Budjet tomonidan ajratilgan mablag'lar;
- Budjetdan tashqari fondlarning mablag'lari;

Pul mablag'larini to'g'ri taqsimlash va boshqarishning ishonchli yo'li bu detallashgan kunlik, oylik hamda kelajakdagi tushum va xarajatlar bilan bog'liq budjetni tuzishdir.

Hozirgi zamon amaliyotida ITTKI ga xarajatlar, qoidaga ko'ra, sotish hajmining 3 dan 5 %gacha qismini tashkil etadi. Innovatsion biznesning o'rtacha statistik firmasi tomonidan ITTKI doirasida amalga oshiriladigan ish bosqichlari bo'yicha xarajatlarning taqsimlanishi quyidagi jadvalda berilgan.

9.1-jadval

Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI ga xarajatlarning tuzilishi.¹⁴⁵

№	Bosqichlar	Yakunga nisbatan % dagi xarajatlar
1	Muammo bo'yicha ilmiy boshlanish tadqiqoti, fundamental tadqiqotlarning mavjud ma'lumotlari tahlili	3,0
2	Innovatsiya g'oyalarini o'rganish	1,1
3	Laboratoriya eksperimental tadqiqotlari	13,1
4	Yangiliklarning loyiha - konstruktorlik ishlab chiqilishi	16,7
5	Yangilik kiritish tajribasi namunasining hujjatli va tashkiliy - texnologik ta'minlanishi	

ITTKI bosqichlari bo'yicha o'rtacha statistik xarajatlar tahlilidan kelib chiqishga, yangi namunani ishlab chiqishni hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlash eng katta ulushni tashkil qiladi. Bu texnik-texnologik yangiliklarning o'sib boruvchi ta'siri va zamonaviy firmalarning shaxsiy ilmiy boshlanish va ITTKIning rivojlangan tarmog'iga ega bo'lishga intilishlari haqidagi fikrni yuzaga keltiradi. Korxonaning ushbu uchastkasidagi yetarlicha bo'lmagan faolligi xorijdagi yirik sanoat kompaniyalari rahbarligi ta'minlamaganligidan kelib chiqadi. Keyingi o'n yil ichidagi xorijdagi yirik korporatsiyalar rivojlanishining o'ziga xosligi shundan iboratki, o'tkazilayotgan ITTKIning hajmi va amaliy

¹⁴⁵ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

ahamiyati bo'yicha ular nafaqat kichik biznesdan, balki OO'Yu va akademik fandan ham o'zib ketgan. Yirik firmalar patent va nou-xaularni sotish bo'yicha shubhasiz ustuvorlikka ega, bu quyidagi ma'lumotlar bilan tasdiqlanadi: patentlarning yapon bozorida xorijiy sotuvchilar savdolarining 40%ga yaqiniga tegishli ravishda yirik firmalar 39,9 %, akademik va OO'Yu sektorlari - 11 %, kichik va o'rta biznes - deyarli 10 % ga ega. Sanoat firmalarining innovatsion yo'naltirilganligi ana shunda yaqqol ko'rinadiki, ITTKIga bozor holatining qisqa muddatli o'zgarishlariga nisbatan kamroq bog'liq bo'lgan uzoq muddatli istiqbol sifatida qaraladi. Jahonning ko'pgina sanoat kompaniyalari ITTKIga savdolarining 4dan 7% gacha summali hajmlarini sarflaydi.

ITTKIdagi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarda davlatning ishtiroki amalda pasaygan mamlakatlarda innovatsion faoliyatning rivojlanishi milliy iqtisodiyot rivojlanishining nomuqobil varianti bo'lib ko'rinadi. Mamlakatimizdagi vaziyat akademik sektorning og'ir holati va OO'Yu fanining yetarlicha bo'lmagan natijaviyligi bilan yanada murakkablashadi.

Mamlakat bozorida loyihaviy moliyalashtirishni haqiqatda yo'qligi, aqliy mulk bozorining qoniqarsiz holati, texnologiyalar transfertining yo'lga qo'yilgan amaliyoti yo'qligi, hamda yangi texnologiyalarning importiga cheklovlar yirik kompaniyalarda ITTKIni rivojlantirish vazifasini ilgari suradi. Yaponiya va AQSh firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati quyidagi ma'lumotlar bilan ifodalanadi (9.2-jadval). Zamonaviy kompaniyalardagi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarni guruhlar bo'yicha tasniflash mumkin: yangi texnologiyalar sohasidagi tadqiqotlar, mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar, yangi mahsulotlar va ishlab chiqarishning yangi usullari o'zlashtirilishi.

Ishlab chiqarishni yangilash, ishlab chiqirilayotgan mahsulot navlarini o'zgartirish, yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini tatbiq etishni turli yo'llar bilan: patentlar, litsenziyalar, nou-xaularni xarid qilish, kompaniya ITTKIning fundamental bo'linmalarida shaxsiy tadqiqotlarni o'tkazish, yangiliklarni ishlab

chiqish va tijorlashtirish uchun firma ichidagi venchurli bo'linmalarni tashkil qilish vositasida amalga oshirish mumkin.

9.2-jadval

Yaponiya va AQSh firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati, %da.¹⁴⁶

№	ITTKI turi	Yaponiya	AQSh
1	Yangi texnologiyalar sohasidagi fundamental tadqiqotlar	15,9	8,4
2	Mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar	26,6	35,9
3	Yangi mahsulotlarning o'zlashtirilishi	33,9	29,9
4	Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish jarayonining yangi usullarini o'zlashtirish	23,9	26,1
	Jami	100,0	100,0

Yirik kompaniyalarning oldida ITTKIning qo'lga kiritishning turli muqobillari vujudga keladi - ilmiy ishlab chiqarishlarning yuqori darajasiga ega kichik firmalarni yutib yuborish hisobiga, firmalararo tadqiqotchilik va ishlab chiqarish kooperatsiyasi hisobiga qo'shma korxonalar tashkil qilish yo'li bilan va hokazo.

Yirik korxonalar kichik innovatsion biznes ustidan nazorat o'rnatish yoki keyinchalik xarid qilish bilan moliyalashtirish uchun xatarli sarmoyalar fondini tashkil qilishi mumkin.

Kompaniyada ilmiy boshlanishlarni yaratish va ishlab chiqarishning yangilanishini ilmiy ta'minlashning har bir varianti muqobil asosda ko'rib chiqiladi va quyidagilarni hisobga oluvchi aniq vaziyatga asoslanadi:

- yangilikning ta'rifi;
- uning faoliyat sohasiga mos kelishi;
- yangilik yashash davrining xususiyatlari va bosqichlari;
- innovatsion infratuzilmaning rivojlanganlik darajasi;
- moliyaviy, moddiy va axborot resurslari bilan ta'minlanganligi;
- xodimlarning malakasi, kasbiy ko'nikmalari va texnik tajribasi;

¹⁴⁶ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

-ishlab chiqarish tizimlarining texnik-tashkiliy darajasi;

-firmalarning sohaviy tegishliligi va hokazo.

Ko'pgina, ayniqsa davlat ishtiroki past darajada bo'lgan mamlakatlarda ITTKIning tashkil etish shakllari "portfeli"dagi eng katta salmoqni firma ichidagi ishlab chiqarish va yangiliklarni ITTKI bo'linmalari bazasida tatbiq etish egallab turishda davom etadi.

Yangi tashkiliy tuzilmalar va ITTKIning boshqarishning yangi usullarini yaratish ilmiy tadqiqot va konstruktorlik bo'linmalari tizimi faoliyatini takomillashtirishda muhim rol o'ynaydi. Masalan, agar an'anaviy korxonaga matritsali, divizion yoki tarmoqli tuzilmalar doirasida yangiliklarni ishlab chiqarishning chiziqli – izchil ishlab chiqilishi xos bo'lsa, u holda zamonaviy korxonalarda ITTKIning boshqarishga loyihaviy yondashuv muvaqqat maqsadli loyihaviy guruhlarni boshqarish tizimi yoki yirik korporatsiyalar doirasida innovatsion venchurli bo'linmalarni tashkil qilish ustuvorlik qiladi.

Yangiliklarni ishlab chiqarishning an'anaviy chiziqli - izchil usuli ilmiy ishlab chiqarishning texnologiyalarning radikal almashuviga to'siq bo'luvchi moddiy-texnik bazasining inertligi o'sishi singari obyektiv sabablari oqibatida yangiliklarning yangilanish sur'atlari sekinlashuvini keltirib chiqaradi.

ITTKIning sifati va samaradorligiga rahbarlikning undovchi sabablarini pasaytiruvchi, kommunikatsiyalar va yangiliklarni ishlab chiqarish va tatbiq etishga mas'ul bo'lgan turli vazifaviy bo'linmalar harakati muvofiqlashganligini yomonlashtiruvchi sof ma'muriy usullarning ustunligi ta'sir ko'rsatadi. Loyihali boshqaruv usullarini qo'llash, muvaqqat loyiha jamoalarini va firma ichidagi venchurlarni tashkil etish yirik kompaniyalardagi innovatsion jarayonni takomillashtiradi.

Yangilanishning samaradorligiga innovatsion faoliyatning turli omillari: innovatsiya mahsulotining sifati, qo'llanilayotgan texnologik qarorlarning sifati va loyihani amalga oshirishning tashkiliy-texnik sharoitlari ta'rifi ta'sir ko'rsatadi. Buyumning texnik darajasi, uning texnologiyaliligi, resursni iste'mol qilishi, unifikatsiyalanganlik va standartlashtirilganlik darajasi, eski va yangi modellarning

qiyosiy texnik-iqtisodiy samaradorligi o'zlashtirilayotgan buyum yoki yangi mahsulot sifatini belgilab beruvchi omillar hisoblanadi.

9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari

Innovatsiyalarning samaradorligi innovatsiyalarni ro'yobgachiqarish va iqtisodiy jozibadorligi xarajatlarning nisbatini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar va ularning iqtisodiy jozibadorligi haqida xulosa chiqarish imkonini beruvchi natijalar tizimi bilan tavsiflanadi.

Innovatsiyalarni joriy qilishdan olinadigan iqtisodiy samara innovatsion tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishga sarflanadigan vaqt, mehnat, moliyaviy, ishlab chiqarish, moddiy resurslarning tejalishi yoki minimallashtirilishiga olib keladi. Innovatsion faoliyat samarasi ko'p jihatli hodisadir. Samarani qator ko'rsatkichlarga muvofiq holda aniqlash mumkin (9.3-jadval).

Boshlang'ich xo'jalik yurituvchi subyektlar, innovatsion korxonalar va tashkilotlar o'zining faoliyatini uzoq muddatli istiqbolda eng yuqori foyda olishdan iborat bo'lgan lokal (mahalliy) maqsadlarga erishish yo'nalishida tashkil qiladilar. Innovatsiyalarning samaradorligi innovatsion faol korxonalarining ishlab chiqarishni xo'jalik va moliyaviy faoliyatining pirovard natijalari bo'yicha baholanadi.

9.3-jadval

Innovatsiyalarni ro'yobga chiqarishdan olinadigan samara turlari.¹⁴⁷

Samaraning turlari	Samara omillari va ko'rsatkichlari
Iqtisodiy samara	Innovatsion tovar va xizmatlar qiymatida xarajatlarni hisobga olish. Boshqaruvning samaradorligini oshirish. Sifatni yaxshilash va assortimentni kengaytirish. Texnologiyalarni yaratish, yaxshilash va mehnat unumdorligini oshirish. Innovatsiyalarni ishlab chiqish vaqti va qiymati. Mahsulotning, daromadning o'sishi.
Ilmiy-texnikaviy samara	Yangiligi, oddiyligi, nafliligi, sanoatda qo'llanuvchanligi (patent bilan himoyalash imkoniyati). Innovatsiyani ishlab chiqarishda patent va litsenziyalardan foydalanish ko'rsatkichlari: texnologiyalarning patent bilan himoyalanganligi, patentlarning amal qilish davomiyligi, patent

¹⁴⁷ В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников "Инновационный менеджмент" Учебное пособие Пенза 2009-С.138.

	sofligi, mahsulotning unikaligi (o'xshashi yo'qligi), talab qilingan ilmiy–texnikaviy resurslarning mavjudligi, patentlardan foydalanishning innovatsion darajasi (yorib chiquvchi, yirik, kichik), litsenziyalarning turlari
Moliyaviy samara	Moliyaviy ko'rsatkichlar tizimi: integral samara, foyda me'vori, investitsiyalarning rentabellik indeksi, yangiliklarning o'z-o'zini qoplash davri va h.k.
Ijtimoiy samara	Turmush sifatini yaxshilash. Innovatsiyalarni ro'yobga chiqarishning ijtimoiy natijalari.
Ekologik samara	Atrof muhitga ta'sir ko'rsatish ko'rsatkichlari

Innovatsiyalarning samaradorligini baholash uchun innovatsion faoliyatining iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari tizimi ishlab chiqilgan. Ular korxonalarining so'nggi ilmiy-texnikaviy yutuqlarini ro'yobga chiqarishdagi ishlab chiqarish imkoniyatlarini baholashga ko'maklashadi. Korxonalar faoliyati samaradorligini umumiy holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlar tizimidan foydalanish mumkin.

Integral (diskontlangan) daromad (so'm, \$) - hisobot yili uchun natijalar va innovatsion xarajatlarning bir yilga, qoida bo'yicha boshlang'ich yilga keltirilgan, diskontlash stavkasi hisobga olingan qiymatlari o'rtasidagi tafovut.

$$E_{int} = \sum_{i=1}^T (Hat_i - X_i) \times K_{di} = \sum_{i=1}^T (Hat_i - X_i) \div \frac{1}{1 + Cd} \cdot 1$$

bunda: T - hisobot yili;

Hat_i - i -yil uchun natijalar;

X_i - i -yil uchun innovatsion xarajatlar;

K_{di} - diskontlash koeffitsiyenti;

Cd - diskontlash stavkasi, $0\% \leq Cd \leq 15\%$

Innovatsiyalarning rentabellik indeksi (IR, %) – bu keltirilgan daromadlarning keltirilgan innovatsion xarajatlarga nisbati bo'lib, u belgilangan sanaga hisoblab chiqiladi.

Korxonalardagi innovatsiyalar iqtisodiy samaradorligini baholashning asosiy ko'rsatkichlari.¹⁴⁸

Statistik ko'rsatkichlar	Sof keltirilgan daromadlar, sof diskontlangan daromad, integral samara.
Sof daromad (foyda) ning o'sishi	Investitsiyalarning daromadlilik indeksi (investitsiyalarning rentabellik indeksi). Rentabellik me'yor (loyihaning ichki rentabelligi, ichki foyda me'yor, ichki daromadlilik me'yor)
Sof mahsulotning o'sishi	
Qoplanish muddati (davri)	

$$IR = \sum_{i=1}^j D_j \times K_d \div \sum_{i=1}^j I_j \times K_d \quad (9.2)$$

bunda D_j - j - davrdagi foyda miqdori, so'm,\$ (j -innovatsiyalarni ro'yobga chiqarish boshlangan vaqt).

I_i - i -davrda innovatsiyalarga ajratilgan investitsiyalar hajmi (so'm,\$)

Rentabellik me'yor (RN , %) - bu shunday daromadlilik me'yoriki, unda ma'lum bir yillar o'tgandan so'ng diskontlangan daromadlar qiymati (D) innovatsion qo'yilmalar (I) qiymatiga teng bo'ladi.

$$D = \sum_{i=1}^T D_i \div (1 + RN)^i \quad (9.3)$$

$$I = \sum_{i=1}^T I_i \div (1 + RN)^i \quad (9.4)$$

Qoplanish davri (T_{qop}) – bu innovatsiyalarga kiritilgan boshlang'ich investitsiyalar (I) ninghar yillik pul daromadlari (D) nisbatidir:

$$T_{qop} = I/D \quad (9.4)$$

¹⁴⁸ В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников “Инновационный менеджмент” Учебное пособие Пенза 2009-С.146.

Ishlab chiqarish sohasida ixtirolarga berilgan patentlardan foydalanish natijasida sof mahsulotning o'sishi (ΔSM , so'm, \$).

$$\Delta SM = CM_1 - SM_0 \quad (9.5)$$

bunda SM_0 - ixtiro patentlaridan foydalanganigacha qadar ishlab chiqarilgan yillik sof mahsulot;

SM_1 – ixtiro patentlaridan foydalangan holda ishlab chiqarilgan yillik sof mahsulot;

Ixtiroga patentlardan foydalanish hisobidan yaratilgan sof daromad o'sishi (ΔSD , so'm, \$):

$$SD = SD_1 - SD_0 \quad (9.6)$$

bunda SD_0 va SD_1 – mos ravishda patentdan foydalanishga qadar va undan foydalanish hisobidan yaratilgan sof daromad.

Yuqorida sanab o'tilgan ko'rsatkich va omillarning barchasi investitsion qo'yilmalarning samaradorligini hisoblab chiqish uchun zarur bo'lib, innovatsion faol tashkilotlarning faoliyatida ulardan albatta foydalaniladi.

9.4. Yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, har tomonlama rivojlangan innovatsion tizimga ega mamlakatlardagina innovatsiya jarayonlari samarali amalga oshirilib, texnologiyalar va boshqa ilmtalab mahsulotlar tijoratlashtirilmoqda. Bu jarayonda davlatning ishtiroki, iqtisodiyotning real sektori va yetakchi kompaniyalarning innovatsiya faoliyatini qo'llab-quvvatlashi muhim ahamiyatga egadir. Zero, ilmfan davlatning texnik taraqqiyoti va jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini ta'minlaydigan ushbu integratsiya mexanizmining asosini tashkil qiladi.¹⁴⁹

AQSh, Yaponiya, Janubiy Koreya va boshqa qator rivojlangan mamlakatlarda kichik va o'rta biznes innovatsiyalarga moyilligi bilan ajralib turishini ko'rish mumkin. O'tgan asrning 90-yillarida ushbu mamlakatlarda minglab ana shunday kompaniyalar tashkil etildi. Ularning aksariyati bugungi kunda jahon ishlab

¹⁴⁹Maria Laura Parisi Fabio Schiantarelli Alessandro Sembenelli Productivity, Innovation Creation and Absorption, and R&D: Micro Evidence for Italy. 2002- p.2.

chiqarishida yetakchi firmalarga aylandi (“Samsung”, “Microsoft”, “Pfizer”, “Hitachi” va boshqalar). Bu, o‘z navbatida, millionlab yangi ish o‘rinlari tashkil etish imkoniyatini yaratdi va sanoat hamda iqtisodiyotni rivojlantirishga kuchli turtki berdi.

Yangi texnikani yaratishdagi ijodiy ilmiy jarayon umumiy ko‘rinishda yiriklashtirilgan holda quyidagi qadamlar bilan tavsiflanishi mumkin:

1. Maqsadni, unga erishish ehtiyojini anglash, ilmiy-texnikaviy vazifani ta’riflash va uning qo’yilishi haqqoniy ekanligini tekshirish.

2. Tadqiqotlar va ishlanmalarning rejalashtirilishida ishtirok etish.

3. Qo’yilgan maqsadga erishishning mavjud bo’lgan, rad qilingan, amalga oshmay qolgan yoki mumkin bo’lgan usullari haqida, vazifani hal qilish yo’llarini tanlashga qo’yilgan talablar tarkibi haqida, ularni hal qilish bo’yicha o’tmishdagi g’oyalarni haqida ma’lumotlarni to’plash.

4. Vazifani ijobiy hal etilishining mumkin bo’lgan barcha yo’l va usullarini tahlil qilish - yangi g’oyalarni birlamchi generatsiyalash.

5. Axborot manbalarida aniqlangan, u yoki bu usulda ishlab chiqilgan vazifalarni hal qilish uchun «g’oyalarni portfeli» ni shakllantirish.

6. Jamg’arilgan yoki sun’iy ravishda olingan, modellashtirilgan va shakllantirilgan ilmiy-texnikaviy axborotlarni fikran qayta ishlash.

7. O’rganilgan ilmiy-texnikaviy axborotni tushunib etish natijasida vazifaning hal qilinishini ta’minlovchi yangi g’oyalarning “fermentatsiyalashuvi”, “kristallanishi”; tahlil qilinmagan va tayyorgarlik ko’rilmagan g’oyalarning paydo bo’lishi, ya’ni yangi g’oyalarni ikkilamchi generatsiyalash.

8. Ishlab chiqarilayotgan texnika namunasi yoki uning elementlarining ishlashtamoyillari, umumiy kompozitsiyasi va alohida sxemalari bo’yicha qaror qabul qilish.

9. Texnika namunasining umumiy ko‘rinishi, alohida funksional qismlari va yetakchi detallarini kompozitsiyalash sxemasini ishlab chiqish yoki yiriklashtirilgan modelni tuzish.

10. Qabul qilingan qarorlarni modellarda, maketlarda, mahsulotning yoki uning ayrim qismlarining eksperimental yoki tajribaviy namunalarida, texnologik loyihalarda ro'yobga chiqarish.

11. Qabul qilingan qarorlarni modellar, maketlar, eksperimental namunalar yoki ularning ayrim qismlarini sinovdan o'tkazishda, tadqiq etish va tahlil qilish jarayonida tekshirish.

12. Olingan sinash natijalariga statistik yoki matematik usublardan foydalangan holda «qo'lda» yoki EHM yordamida ishlov berish.

13. Qabul qilingan ilmiy va texnikaviy qarorlarning sifatini va samaradorligini baholash hamda texnik shartlarni loyihalashtirish uchun texnik topshiriqni tuzish.

14. ITIning bajarilishi, chiqarilgan xulosalar va erishilgan natijalar to'g'risida ilmiy hisobotni tuzish.

15. Seriyali mahsulotlarni loyihalashga texnik topshiriqni, ularga qo'yiladigan texnikaviy talablarni, loyihalashtirishga texnik shartlarni ishlab chiqish.

16. Ixtirolarga talabnomalarni va ilmiy maqolalarni tayyorlash.

17. So'nggi ikki qadam ITI ni joriy etish bilan bog'liq bo'lib, 16-chi qadam esa boshqalari bilan bir vaqtda bajarilishi mumkin. ITI uchun xos bo'lgan qadam va operatsiyalar xuddi shu tarzda texnikaning aniq yo'nalishlariga va ishlab chiqarish bosqichlariga qo'llangan holda o'rnatish mumkin. Ishlarni bajarishning to'g'ri tuzilgan texnologiyasiz ITTKIdan yuksak natijalar olish mumkin emas. Ijodiy g'oyalar u yoki bu vazifani bajarish, maqsadga yo'naltirilgan qidirish zaruratini anglash natijasida paydo bo'ladi. Izchil tartiblangan jarayongina yangi g'oyalarning yuzaga kelishini, injenerlik vazifasining hal qilinishini va innovatsiyalarning yaratilishini ta'minlaydi. Yaratilayotgan texnikaning va konstruktorlik ishlarini tashkil qilishning saviyasi ITTKI ni o'tkazish texnologiyasiga bog'liq.

Xalq xo'jaligida ITTKIning joriy qilinishini tashkiliy texnik tadbirlarni, qabul qilingan texnik-iqtisodiy qarorlarni qamrab oladigan, ITTKI natijalaridan foydalanishga qaratilgan jarayon deb hisoblash mumkin. Joriy etish ushbu natijalarni amaldagi texnika, texnologiya, boshqaruv tizimlarini samaradorligi

bilan almashtirish yoki siklning oldingi bosqichlarida olingan natijalaridan foydalanishning boshlanishi hamdir. Mazkur jarayon qiyinchiliklar bilan, hattoki ITTKI natijalaridan, ixtiro va ratsionalizatorlik takliflaridan foydalanayotgan IK tomonidan qarshi qo'yilgan xatti-harakatlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin, shuning uchun «joriy etish» atamasi ishning mohiyatini yetarli darajada aniq ifodalaydi. ITTKI natijalarini joriy etish jarayonlariga FTTning zamonaviy tendensiyalari: ilmiy-texnikaviy natijalar ma'naviy eskirishining yuqori sur'atlari; ITTKI natijalariga erishish va ulardan foydalanish xarajatlarining doimiy ravishda ortib borishi, ilmiy-texnikaviy natijalar noaniqligining va shunga bog'liq holda tahlikaning o'sib borishi ta'sir ko'rsatadi. ITTKI natijalarining muvaffaqiyatli tatbiq etilishi asosida qator tamoyillarga rioya qilish yotadi:

- ilmiy-texnikaviy bashoratlash, g'oyalarni ishlab chiqish va innovatsiyalarni ishlab chiqish uchun topshiriqlarni tayyorlash bosqichlarida joriy etishning taxminiy konsepsiyalarini belgilash;

- innovatsiyalarning ular joriy etiladigan (foydalanadigan) obyekt bilan ishlab chiqarish quvvatlari, resurslar, muddatlar va natijalar bo'yicha integratsiyalashuvi shart;

- ITTKI natijalarini texnik topshiriqlarni shakllantirish bosqichlaridayoq ro'yobga chiqarishning imkoniyatlarini, miqyosi va shart-sharoitlarini aniqlash uchun marketing tadqiqotlarini o'tkazishning zarurligi;

- ishlab chiqaruvchi IK, buyurtma beruvchi IK va yuqori tashkilotlarning faol manfaatdorligi hamda qo'llab-quvvatlashlari; ularning innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishdan iqtisodiy manfaatdorligi va javobgarligi;

- buyurtmachilardan va xalq xo'jaligida yuksak samaradorlikka erishish uchun ITTKI dan olingan natijalarning imkon qadar kengroq ommalashuvini ta'minlash.

Belgilangan parametrlarga ega bo'lgan innovatsiyalarning belgilangan muddatlarda muvaffaqiyatli joriy etilishi tatbiq etish jarayonining barcha bosqichlarida yaxshi tashkil qilinishi orqali ta'minlanadi. ITTKI natijalarining joriy etilishini tashkillashtirishning asosiy vazifalari quyidagilardir:

-joriy etish jarayonlarining bashoratlar, majmuaviy dasturlar, istiqbolli va joriy rejalar, operativ boshqaruv vositasida ta'minlanishi;

-yangi texnika rejalarining moliyalashtirish, kapital qurilish, uskuna va materiallarni yetkazib berish rejaları bilan balanslashtirilganligi;

-joriy etishning hal qilinayotgan vazifalarga eng yuqori darajada muvofiq keladigan tashkiliy shakllarini tanlash;

-ishlab chiqarayotgan va ularning natijalaridan foydalanayotgan IK lar ishlab chiqarish quvvatlarining ratsional nisbatlarda bo'lishiga erishish;

-ilmiy, konstruktorlik, sinash va ishlab chiqarish quvvatlaridan oqilona, rejali ravishda foydalanish;

-eksperimental uchastkalar, tajribaviy ishlab chiqarish va sinash bazalarining ishini rivojlantirish hamda samaradorligini oshirish;

-ishlab chiqish qatnashchilarining zamonaviy iqtisodiy munosabatlardan foydalanishlari, tomonlarning majburiyatlarga rioya qilishlari;

-iste'molchilarda joriy etish jarayonlarini kadrlar bilan ta'minlash;

-foydalanish ko'zda tutilgan sohalarda innovatsiyalarni keng reklama qilish;

-iste'molchilarda yangi intellektual mahsulotlarga servis xizmatini ko'rsatish tarmoqlarini yaratish.

FTT da mashina, pribor, apparat, texnologik jarayonlar va boshqaruv tizimlarini keskinmurakkablashib ketishi, ko'p sonli ilmiy, injenerlik va ishlab chiqarish jarayonlarining ishtiroki fan va ishlab chiqarishni biriktirishda bosqichlarning sochilib ketganligiga barham berish, innovatsion jarayonning keyingi bosqichlarida ITTKI g'oyalari va natijalarini tezkorlik bilan joriy etilishi (foydalanilishi) ni ta'minlash imkonini beruvchi tashkiliy shakllarni izlab topishni taqozo etmoqda. Integratsion jarayonlar rivojlanishida ishtirok etayotgan IK xodimlaridan tarkib topgan, yuqorida tavsiflangan ilmiy-texnikaviy tuzilmalar keng tarqalgan.

9.5. Innovasion loyilarni boshqarish modellari

Jahon amaliyotida innovasion loyihalarni boshqarish professional faoliyatning maxsus sohasi hisoblanib, bunday faoliyatni olib borish huquqi maxsus sertifikatda belgilanadi. Bunday xalqaro maqomga ega setrifikatlar xalqaro innovasion loyihalarni boshqarish uyushmasi tomonidan taqdim etiladi.¹⁵⁰

Innovasiyalar bilan faoliyat yuratadigan menejerlarni oldiga alohida talablar qo'yiladi. Bunday menejer yuqori malakali va tajribali bo'lishi lozim. U quyidagi funksional vazifalarni bajarishi lozim:

- Rejalashtirish
- Tashkil qilish;
- Muvofiqlashtirish
- Motivatsiya qilish;
- Tekshirish
- Kadrlarni yigish
- Resurslar bilan ta'minlash

Innovasion loyihalarni boshqarishda menejer loyihani quyidagi davrlarida faoliyatni mivofiqlashtirishi va tekshirishi lozim:

1. Loyihaning mazmuni borasida
2. Ma'lumotlarning oqimi davrida
3. Muayyan vaqt mobaynida
4. Resurslar ta'minoti davrida
5. Innovasion jarayon ishtirokchilari bilan bog'liq jarayonda.

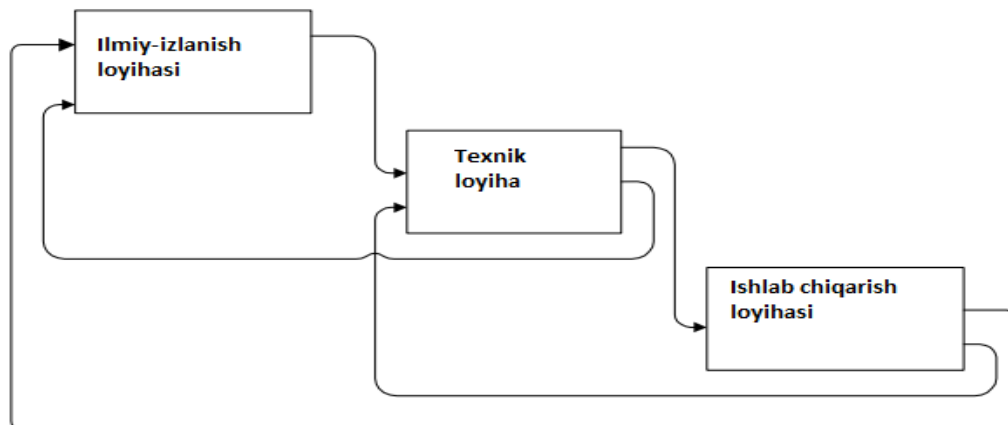
Innovasion jarayonning asosiy ishtirokchilari quyidagilar:

- Buyurtmachi
- Investorlar
- Loyihani tuzuvchi mutaxassislar
- Loyihani amalga oshiruvchilar

¹⁵⁰ В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников “Инновационный менеджмент” Учебное пособие Пенза 2009-С. 93

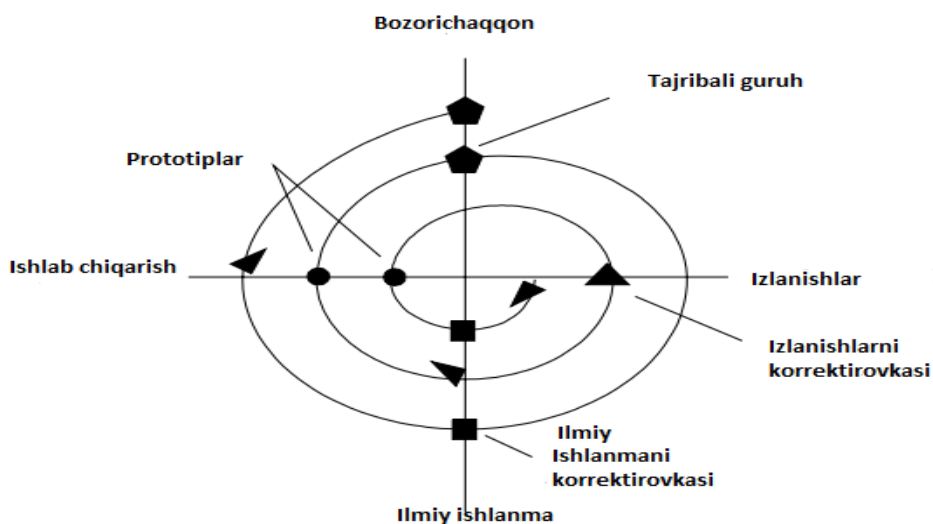
Xozirgi kunda quyidagi innovasion loyihalarni boshqarish modellar rivojlangan:

- pogonali model;
- spiralsimon model.



9.4-rasm. Loyihani boshqarishning kaskad modeli¹⁵¹

Yuqorida keltirilgan kamchiliklarni bartaraf etish maqsadida spiralsimon model ishlanib chiqilgan.



9.5-rasm. Loyihani boshqarishning spiralsimon modeli¹⁵²

¹⁵¹ Основы инновационного проектирования: учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало. Ульяновск, 2010: УлГТУ. –С 234.

¹⁵² Основы инновационного проектирования: учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало. Ульяновск, 2010: УлГТУ. –С 265.

“Ishlab chiqarish” bosqichidan oldin amalga oshiriladigan “Ilmiy ishlanma” bosqichida prototiplar-istiqbolda ko’rilayotgan innovatsiyalarni komyuter yoki real ko’rinishidagi namulari ishlab chiqiladi. Bunday prototiplarda yangi ishlanmani parametrlari, ko’rinishi, xususiyatlari aniqlanadi. Olingan ko’rsatgichlarga ko’ra keying loyihalar rejalashtiriladi.

Ko'pincha uchraydigan modellardan pogonali model hisoblanadi. Bu modelni xususiyati shundaki, ishning keyingi bosqichini amalga oshirishdan oldin yuqorida keltirilgan ish amalga oshirilishi lozim.

Bu modelni qo'lanilishining ijobiy tomonlari quyidagilar:

-xar bir fazada to'liqlik va uygunlik me'zonlariga javob beradigan loyihaviy hujjatlashtirishning mukammal to'plami shakllanadi;

-logik tarzda amalga oshirilayotgan bosqichlar ishning tugatilish muddatini va tegishli xarajatlarni rejalastirishga imkon beradi.

Bunday loyihalarni boshqarish modelini ahamiyatli kamchilikidan biri bu biror bir loyihaviy kamchilik paydo bo'lgach ishni to'xtatish yoki boshlangich bosqichga o'tish darkor bo'ladi.

Nazorat savollari

- 1.ITTKI loyahasini boshqarishning axborot bazasi nimalardan tashkil topgan?
- 2.Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlarining tuzilishi qanday?
- 3.Innovatsion xarajatlarning tarkibi nimaga bog'liq?
- 4.Mehnatga haq to'lash xarajatlarning yuqori bulishi nimaga olib keladi?
- 5.Innovatsiyalarni joriy qilishdan olinadigan iqtisodiy samara-bu?
- 6.Qanday omillar yangilanishning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi?
- 7.Innovatsiyalarning rentabellik indeksi deganda nimani tushunasiz?
8. Qluanday innovasion loyihalarni boshqarish modellari mavjud?
9. Pogonali model haqida ma'lumot bering.
10. Innovasion loyihalarni boshqarishning pog'onali modelining kamchiliklari nimalardan iborat?

Keys Stadiyni yeching

“Trimo” kompaniyasida olib borilayotgan ITTKIlar

Sloveniyaning Trebenje shahrida joylashgan Trimo kompaniyasi konteynerlar, tomlar, po'lat qurilmalar va yarimtayyor po'latli xom-ashyolarning hududiy talablarini ta'minlovchi kompaniya hisoblanadi. Bu kompaniya bir necha yillardan beri rivojlanishga investitsiyalar kiritadi. Turli investitsion loyihalarni qo'llanishi Trimoni qurilish mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi raqobatchilar orasidan ajralib chiqishiga sabab boldi. Trimo kompaniyasi o'z faoliyatini ITTKIga kuchli rivojlanishga sabab bo'luvchi muhim ma'lumotlar bazasini topshirish bilan boshlagan. ITTKIida xaridorlar istaklari, rivojlanish uchun imkoniyatlar oldindan rejalashtiriladigan ishlar.¹⁵³

Sizning fikringizcha ITTKIning bu kompaniyaning rivojlanishida yana qanday hissasi bor?

Mamlakatimizda tadqiq qilingan innovatsiyalar tahlili

Bizning mamlakatda tadqiq qilingan so'ngi innovatsiyalar haqida fikr yuriting. Sizning fikringizcha innovatsion loyihalarning samaradorligi ularni boshqarish metodologiyasiga bogliq bo'laoladimi? Innovatsion jarayonlarni rejalashtirish va loyihalashtirish qanday ahamiyat kasb etadi? Sizning fikringizcha innovatsiyalar improvizatsiya bo'laoladimi? Javoblaringizni asoslab bering.¹⁵⁴

Glossariy

Yuqori texnologik tashkilot- Murakkab texnologik ishlab chiqarish va tashkiliy-iqtisodiy sistemani namoyon etib, tashkilotning faoliyatining asosiy tamoyillarini belgilab beradi.

ITTKI- sistematik tarzda, inson, madaniyat va jamiyat haqida bilimlarni oshirish va ularni yangi loyihalar yaratilishiga yo'naltirish maqsadida, olib borilayotgan ijodiy ishlarni o'z ichiga oladi.

¹⁵³ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013- p.63.

¹² Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.145.

Innovatsiya--ilmiy-texnika yutiqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan texnika, texnologiya, boshqarish va mehnatni tashkil etish kabi sohalarga yangiliklar, shuningdek, ularning turli sohalar va faoliyat doiralarida qo'llanishi.

Innovatsion faoliyat--innovatsion g'oyalar, texnologiyalar, va loyihalar yarmarkalarida ishtirok etish, shartnomalar tuzish bo'yicha faoliyat.

Yangi mahsulot-- ilgari bozorga taqdim etilmagan, yangi mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan innovatsiyaning natijasi.

10-BOB. KORXONALARDA YANGILIK ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIY- TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI

10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tavsifi

10.2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.

10.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.

10.4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.

10.5. Xususiy sanoat obyektlarini shakllantirish.

10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tavsifi

Innovation menejmentda “texnologiya” va “texnologik jarayon” tushunchalari muhim o‘rin tutadi. Texnologiyalar yordamida innovation jarayon amalga oshiriladi.

Texnologiya (yunon. “Techno”-hunar, usta va “logos”-fan, ta’lim)- ilmiy praktika asosida turli sohalarda mahsulotlar olish, ularga ishlov berish va ularni qayta ishlash usullari tartibga solingan tizim.

Texnologiyalarning vazifasi mahsulot tayyorlashning eng zamonaviy va samarali usullarini yaratishdan iborat. Fan va texnika rivojlanib borgan sari texnologiyalar ham yangilanib va o‘zgartirilib turadi.

Innovation menejmentda texnologiyalar- bu turli xil sohalarni qaytadan ishlash metodlari va usullari kompleksi.¹⁵⁵

Prinsipial jihatdan yangi texnologiyalarning o‘zlashtirilishi – bir vaqtning o‘zida yangi mehnat vositalari va predmetlaridan samarali foydalanishning ham oqibati, ham shart-sharoitlari bo‘lib hisoblanadi. Nima uchun degan savol tug‘iladi.

Birinchiidan, so‘z operatsiyalarni yanada ko‘proq bo‘laklarga bo‘lish, demakki ularning monotonligini oshirib, jozibadorligini kamaytirish yo‘nalishidagina

¹⁵⁵ В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников “Инновационный менеджмент” Учебное пособие Пенза 2009-С.12.

rivojlana oladigan uzlukli (diskret) jarayonlardan kamoperatsiyali ishlab chiqarish jarayonlariga o'tish haqida borayapti.

Ikkinchidan, mehnat predmetlariga mexanik ishlov berish uzluksiz ishlab chiqarish jarayonlari: vibratsiyali ishlov berish, kukunli metallurgiya, aniq plastik deformatsiyalash, eritilgan modellar bo'yicha aniq quyish, bosim ostida, markazga intiluvchi, shtampovkalash va h.k.jarayonlarga o'rni bo'shatib bermoqda.

Uchinchidan, yarim mahsulotlarni to'liq qayta ishlash sxemalariga ega bo'lgan yopiq texnologiyalar (chiqinsiz texnologiyalar) ga o'tish boshlanmoqda.

To'rtinchidan, texnologiyalarda ekstremal sharoitlar: haddan tashqari yuqori va xaddan tashqari past harorat va bosim, chuqur vakuum, impulsli portlatish uslublari, yadro nurlanishi va boshqalardan toboro ko'proq foydalanilmoqda. Plazmali texnologiyadan yangi materiallarni hosil qilish, ularning tarkibi, xossalari va h.k. ni o'zlashtirish uchun, radiatsiyadan esa -kabellarda polimerlarni modifikatsiyalash hamda elektroizolyatsiyalash uchun foydalanilmoqda.

Beshinchidan, yangi texnologiyalar qoida bo'yicha elektr energiyasidan nafaqat harakatga keltiruvchi kuch sifatida, balki mehnat predmetlariga bevosita ishlov berish- elektrkimyoviy, elektrofizik (lazerli, elektruchqunli, elektroimpulsli, elektrokontaktli) ishlov berishdan, yuqori chastotali tokdan foydalanish bilan bog'liqdir. Yuqori energiyali elektron bog'lamlardan materiallarning termomustahkamligini oshirish, eritgichlarsiz bo'yash, lahzalik polimerizatsiyalash, oqova suvlarni dezinfektsiyalash va h.k. uchun foydalaniladi. Lazerli texnologiyalardan detallarni payvandlash, kesish, issiqlikka bardoshlilikini oshirish, detallarni mustahkamlash, qoplash, kontaktsiz nazorat va h.k. uchun foydalaniladi.

Oltinchidan, eng yangi texnologiyalar uchun harakatlanuvchi mexanik agregatlarga ega bo'lgan har xil mashinalardan unifikatsiyalangan apparatlarga, materiallarni kesishda universal vositachi sifatida elektrdan foydalanishga o'tish bilan bog'liq bo'lgan yuqori universallik xosdir.

Yettinchidan, yangi texnologiyalar tarmoqlararo tavsifga ega. Chunonchi, metallurgiyada va mashinasozlikda plastik deformatsiyalash, prokatdan

tayyorlangan shesterniyalar, o'qlar, vallar, sharlar, vtulkalar, roliklar, sverlolar, vintlar va boshqa metizlarni qattiq shtampovkalashdan foydalaniladi.

10.1-jadval

Texnologiyalarni tasniflash.¹⁵⁶

Tasniflash belgilari	Texnologiya turlari
1.Qo'llanish sohasi	Fan va ta'lim, informatika, sanoat, xizmat ko'rsatish sohasi, sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va h.k.
2.Yangilik darajasi	Dunyo bo'yicha original (pionerlik), ixtirolar asosida, tashkilot uchun original, nou-xau asosida.
3.Rivojlanish dinamikasi	Ko'payib boruvchi, rivojlanuvchi, tarkib topgan, eskirgan
4. Texnologiyaning qo'llanish sohasi.	Boshqaruv (asosiy, yordamchi xizmat ko'rsatuvchilar), ishlab chiqarish (o'shalar kabi).
5.Bajaradigan vazifasining maqsadi.	Yaratuvchilik, vayronkorlik, ikkilik vazifa.
6.Resurslarga munosabati	Fan sig'imli, kapital sig'imli, energiya sig'imli, chiqitsiz, energiya-tejamkor, resurstejamkor.
7.Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'l mehnati, mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomatik, odamlar ishtirokisiz.
8.Raqobatbardoshlik	Raqobatbardosh (aniq mamlakatlarda) va noraqobatbardosh.

Fan-texnika inqilobining eng ommalashgan sanoat texnologiyasi-planar texnologiyadir. Uning yordamida integral sxemalar tarkibidagi mantiqiy va xotira qurilmalari- optik, magnitli, akustik, qattiq jisimli qurilmalar uchun ko'plab tranzistorlar va datchiklar ishlab chiqariladi. Fizik – kimyoviy jarayonlar (fotolitografiya, plyonkalarni hosil qilish va h.k.) mexanik usulda ishlov berishning o'rnini bosmoqda. Bu bir tekislikda minglab va o'n minglab shunga o'xshash priborlarni shakllantirish, EHM yordamida loyihalashtirish, keyin esa eng murakkab tuzilishga ega bo'lgan mikroprotessorlar va boshqa mahsulotlarni yaratish imkonini beradi. Yangi texnologiyalar uskuna va mahsulotlarga nisbatan sekinroq eskiradi va uzoq muddat progressiv bo'lib qolaveradi. Shuning uchun ularga qilingan investitsiyalar tezroq qoplanadi. Texnologiyalarning tasnifi 10.1-jadvalda keltirilgan.

¹⁵⁶ Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

Innovatsiyalarni kodlashtirishga o'xshash holda texnologiyalarni ham kodlashtirish mumkin, bu ularning hisobini yuritish, qidirish, identifikatsiyalash va patentlash jarayonlarini avtomatlashtirish imkonini beradi.

10.2. Ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari

Yangi mahsulotni yaratishni, ishlab chiqarishning texnik bazasini rivojlantirishni va uni tashkil qilishni takomillashtirishni ta'minlovchi texnik tashkiliy tadbirlarning yig'indisi ishlab chiqarishni texnik tayyorlashni anglatadi. Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash korxonada texnik rivojlanish rejasining bajarilishida o'z ifodasini topadi.¹⁵⁷

Bu reja korxonaning biznes rejasida ham o'z aksini topib uning bo'limlari quyidagilardan iboratdir:

- ilmiy izlanish, konstruktorlik ishlarini o'tkazish;
- yangi mahsulot turlarini yaratish, ishlab chiqariladigan mahsulot sifatini oshirish;
- progressiv texnologiyani ishlab chiqarishga tadbiriq qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish;
- mehnatni ilmiy tashkil qilishni tadbiriq qilish;
- ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va tashkil qilishni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash quyidagilarga bo'linadi:

- ilmiy izlanishli tayyorlanish;
- loyihali konstruktorlik tayyorlanish;
- texnologik tayyorlanish;
- moddiy tayyorlanish;
- tashkiliy rejali tayyorlanish.

¹⁵⁷Anna Rudawska1, Agnieszka Seń, Leszek Semotiuk "Technical and organizational aspects of production preparation of door factory" Advances in Science and Technology Research Journal Volume 7, No. 20, Dec. 2013- p 42

Ishlab chiqarishni loyihali konstruktorlik tayyorlash - korxonani rekonstruksiya qilish va qayta jihozlash, mahsulot yangi turlarini yaratish loyihalarini o'z ichiga oladi. Texnologik tayyorlash ishlab chiqarish texnologik jarayonlarini loyihalash, jihozlarni tanlash va ularni o'rnatish, texnik nazorat metodlarini ishlab chiqish, mehnat, materiallar, yoqilg'i, energiya sarflarini normalash kabilarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash mahsulot hayotiy davri bosqichi sifatida ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlashni o'z ichiga oladi.

ITTTning maqsadi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlash hisoblanadi.

ITTTning vazifalari:

- yangi mahsulot texnologikligi tahlili;
- korxonaning mavjud ishlab chiqarish quvvati;
- texnologiyasi va jihozlari tahlili;
- yangi mahsulot ishlab chiqish;
- yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalash;
- moddiy texnik resurslar yangi ta'minotchilari bilan shartnomalar tuzish.

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik tayyorgarligi (ITTT) mahsulot yashash davri (MYaD) ning bosqichi sifatida ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi (ITT) ni va ishlab chiqarishning tashkiliy tayyorgarligini o'z ichiga oladi. ITTT ning maqsadi yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlashdan iborat. ITTT ning vazifalari:

- yangi mahsulotning texnologiyalik darajasini tahlil qilish;
- korxonada mavjud bo'lgan texnologiyalar, uskunalar va ishlab chiqarish quvvatlarini tahlil qilish;
- yangi mahsulotni ishlab chiqarishning texnologik jarayonlarini, nostandart texnologik uskunalar va jihozlarni ishlab chiqish, ularni tayyorlash;
- har xil turdagi moddiy- texnikaviy resurslarga bo'lgan ehtiyojni me'yorlash;
- yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalashtirish;

-moddiy-texnikaviy resurslarning yangi yetkazib beruvchilari bilan shartnomalar tuzish;

-ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish me'yorlarini hisoblab chiqish;

-mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va uni ishlab chiqarishning operativ taqvim rejalarini ishlab chiqish;

-ITTT ni operativ boshqarish va boshqalar.

Ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi deganda berilgan ko'lamda yangi mahsulotlarni kengaytirgan holda ishlab chiqarishni yaratish va o'zlashtirishni ta'minlaydigan texnik, tashkiliy va iqtisodiy tadbirlar majmui tushuniladi.

Texnik tayyorgarlik bir nechta bosqichdan tashkil topgan:

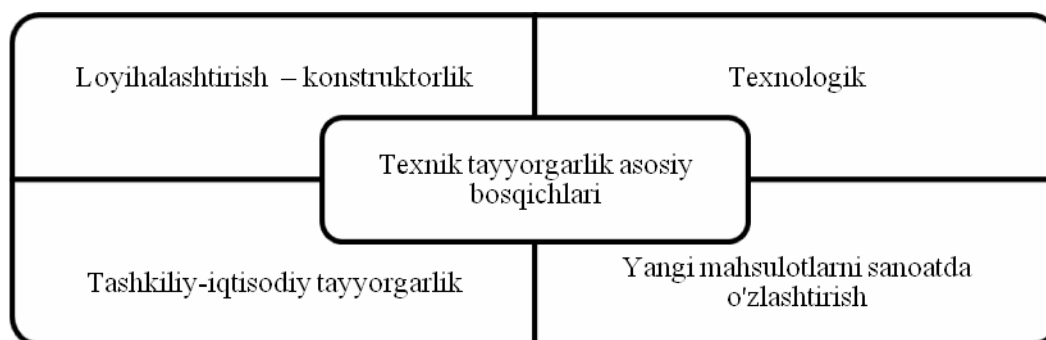
-loyihalashtirish – konstruktorlik;

-texnologik;

-tashkiliy-iqtisodiy tayyorgarlik;

-yangi mahsulotlarni sanoatda o'zlashtirish.

Ishlab chiqarishni loyihalashtirish –konstruktorlik tayyorgarligi (ILKT) yangi mahsulotni loyihalashtirish va ilgari ishlab chiqarilganlarini modernizatsiyalashni, shuningdek korxonani yoki uning ayrim bo'linmalarini rekonstruktsiyalash va qayta jihozlash loyihasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligi (ITT) belgilangan muddatlarda, ishlab chiqarish va xarajatlar hajmida korxonaning yangi mahsulotni o'rnatilgan sifat darajasida chiqarishga texnologik o'zaro bog'liq jarayonlar majmuidir.



10.1-rasm. **Texnik tayyorgarlikning asosiy bosqichlari**¹⁵⁸

¹⁵⁸ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Rasmdan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarishning tashkiliy tayyorgarligi yangi mahsulotni tayyorlashning ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish loyihasini ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan, mehnatga haq to'lash tizimi, korxonada ichidagi xo'jalik hisobi, me'yoriy bazasi, belgilangan sifat darajasidagi yangi texnikaviy konstruksiyalarni o'rnatilgan muddatlar, ishlab chiqarish hajmi va eng kam ishlab chiqarish xarajatlari sharoitida o'zlashtirish uchun shart-sharoitlarni yaratish maqsadida ishlab chiqarishni moddiy-texnikaviy resurslar bilan ta'minlash bo'yicha jarayonlar va ishlar majmuidir.

Ishlab chiqarishning tashkiliy tayyorgarligi quyidagi bosqichlardan tarkib topgan:

a) ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish loyihasini ishlab chiqish. U alohida sexlarda ishlab chiqarishni tashkil qilish va ixtisoslashtirish shakllarini, shuningdek ular o'rtasidagi aloqalarni tanlashni; uskunalar va maydonlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash; sex va uchastkalarining strukturasi tuzish; sexlarni rekonstruksiyalash va texnik qayta qurollantirish loyihasini ishlab chiqish; ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish tizimlarini ishlab chiqishni qamrab oladi;

b) asosiy ishlab chiqarishga texnik xizmat ko'rsatish loyihasini ishlab chiqish ishlab chiqarishda mehnat predmetinig harakati rejasini tuzishni; zarur transport vositalari hamda idishlarni tanlash va belgilashni; yordamchi jarayonlar (ta'mirlash va asbob-uskunalar bilan xizmat ko'rsatish, ombor xo'jaligini tashkil etish, yangi mahsulotning sifatini nazorat qilish shaklini tanlash) ning loyihalarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

v) tashkil qilish va mehnatga haq to'lash loyihasini ishlab chiqish mehnat jarayonlarini taqsimlash va kooperatsiyalash, ish joylariga xizmat ko'rsatish, mehnat qilish va dam olish rejimini tashkil qilishni, mahsulotning va uning tarkibiy qismlarining mehnat sig'imini aniqlashni; kadrlarni tayyorlash va komplektatsiyalashni; ishchi mutaxassislarning mehnatiga haq to'lash va mukofotlash tizimini tanlashni ko'zda tutadi.

s) MTT va mahsulotni sotish loyihasini ishlab chiqish alohida turdagi moddiy resurslarga ehtiyojni aniqlashni; zarur uskunalar, jihozlar, butlovchi buyumlarga

buyurtmalar tuzishni, yetkazib beruvchilarni izlab topish va shartnomalar tuzishni, yangi mahsulotning bo'lg'usi iste'molchilari bilan aloqalarni yo'lga qo'yishni o'z ichiga oladi;

d) korxonada xo'jalik hisobining me'yoriy bazasini shakllantirish moddiy va mehnat xarajatlari, taqvim-reja me'yorlarini hisoblab chiqishni; yangi turdagi mahsulotning tannarxi va narxlarini aniqlashni, alohida zahiralar va aylanma vositalarning miqdorini o'rnatishni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini o'ziga xos xususiyati korxonada foydalanilayotgan mashina va uskunalarning takomillashuv darajasi, texnologik jarayonlar darajasi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish holati, boshqaruvning qabul qilingan uslublarining samaradorlik darajasi, ishlab chiqarishda fan-texnika yutuqlaridan foydalanish hamda chiqarilayotgan mahsulotning sifat darajasidir iborat.

10.3. Ishlab chiqarish tashkiliy texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash

Ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasi korxonada qo'llanilayotgan ishlab chiqarish vositalarining takomillashganlik darajasi, uni tashkil etish va ishlab chiqarishni boshqarish uslublarining takomillashganlik darajasi bilan tavsiflanadi. **Ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasini «qora quti» prinsipining tizimli yondashish misolida kuzatish mumkin.**



10.2-rasm. Ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasini «qora quti» prinsipi yordamida aniqlash¹⁵⁹

¹⁵⁹ Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011.-С 231.

Chizmadagi “Kirish” jarayonida sifat “a’lo” deb baholansa, ya’ni raqobatbardoshlik talabiga javob beradi. Agarda “jarayon”ning sifati “qoniqarli” deb baholansa, unda “chiqish”da ham shunday sifat qo’llanadi.

Demak, shuni xulosa qilib aytishimiz mumkin-ki, jarayonning “kirish” bosqichida a’lo darajadagi sifat ta’minlansa, keying bosqichlarda ham shu holat kuzatiladi.

Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining o’sishi mahsulotni tayyorlashniing mehnat sig’imini pasaytirilishini va barcha resurslardan samaraliroq foydalanilishini ko’zda tutadi. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish quyidagi yo’nalishlar bo’yicha o’tkaziladi:

- ishlab chiqarishning ilmiy-texnikaviy darajasini tahlil qilish;
- ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish darajasini tahlil qilish;
- korxonaning tashkiliy tuzilmasini va boshqaruvning samaradorligini tahlil qilish;

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tavsiflovchi yo’nalishlarning har biri ko’rsatkichlar tizimi bilan ifodalanadi. Ushbu ko’rsatkichlarni tanlash korxonadan tahlilning maqsadidan kelib chiqqan holda tanlab olinadi. Ishlab chiqarish ilmiy-texnik darajasining keng qo’llaniladigan ko’rsatkichlari mahsulotning progressivligi va sifati, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi, uning texnikaviy bazasi va qo’llaniladigan texnologiyalarning progressivligi, mehnatning texnik va energetik qurollanganligi darajasi ko’rsatkichlaridir.

Texnikaning holati va progressivlik darajasi ahamiyatli darajada ishlab chiqarishning tavsifi va natijalarini belgilab beradi hamda texnologiyani takomillashtirish imkoniyatini taqozo etadi. Asosiy fondlarning tuzilishi, yosh jihatidan tarkibi,ularning progressivligi va mehnatning jihozlanganligi tahlili tashkiliy-texnik darajasi tahlilining asosini tashkil qiladi. Ishlab chiqarishning texnik darajasi ko’rsatkichlari (asosiy fondlar, uskunalarning faol qismi, uskunalarning progressiv guruhlar, uning yosh jihatidan tarkibi, fizik holati va harakati, mehnatning qurollanganligi, mexanizatsiya va avtomatizatsiyalashtiril-

ganligi) ning mazmuni mutaxassislik fanlarida, ilgari o'rganilgan majmuaviy tahlilda (jumladan korxonada iqtisodiyoti va boshqalarda) bayon etilgan.

Ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish darajasini tahlil qilish ishlab chiqarishning konsentratsiyalash (to'plash), ixtisoslashtirish, kooperatsiyalash darajasi, ishlab chiqarish siklining davomiyligi, uzluksizligi, bir tekis borishi va maromiyligi ko'rsatkichlari bilan, shuningdek mehnatni tashkil qilish darajasi ko'rsatkichlari (mehnat taqsimoti koeffitsiyenti, me'yorlarning asoslanganligi, kadrlarning doimiyligi, korxonadagi malakalilik darajasi va boshqalar) bilan tavsiflanadi.

Korxonaning tashkiliy tuzilmasi va boshqaruvning samaradorligi tahlili korxonani boshqarishning ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmasi ko'rsatkichlari bilan tavsiflanishi mumkin. Asosiy e'tiborni hisoblab chiqilgan ko'rsatkichlar bilan ularning amaldagi qiymatlarini taqqoslashga qaratish va korxonaning tashkiliy-texnik darajasini yaxshilash yo'llarini aniqlash lozim.

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tavsiflovchi integral ko'rsatkich korrelyatsion omilli tahlildan foydalangan holda tanlangan ko'rsatkichlarning qiymatlaridan hosil bo'lgan funksiya sifatida aniqlanishi mumkin. Ko'rsatkichning amaldagi qiymatini ushbu iqtisodiy shart-sharoitlar uchun optimal bo'lgan biror ko'rsatkich bilan taqqoslash va shu asosda ishlab chiqarishning iqtisodiy rivojlanishini hamda korxonaning moliyaviy holatini bashoratlash mumkin.

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (ITTD) ni bashoratlash quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

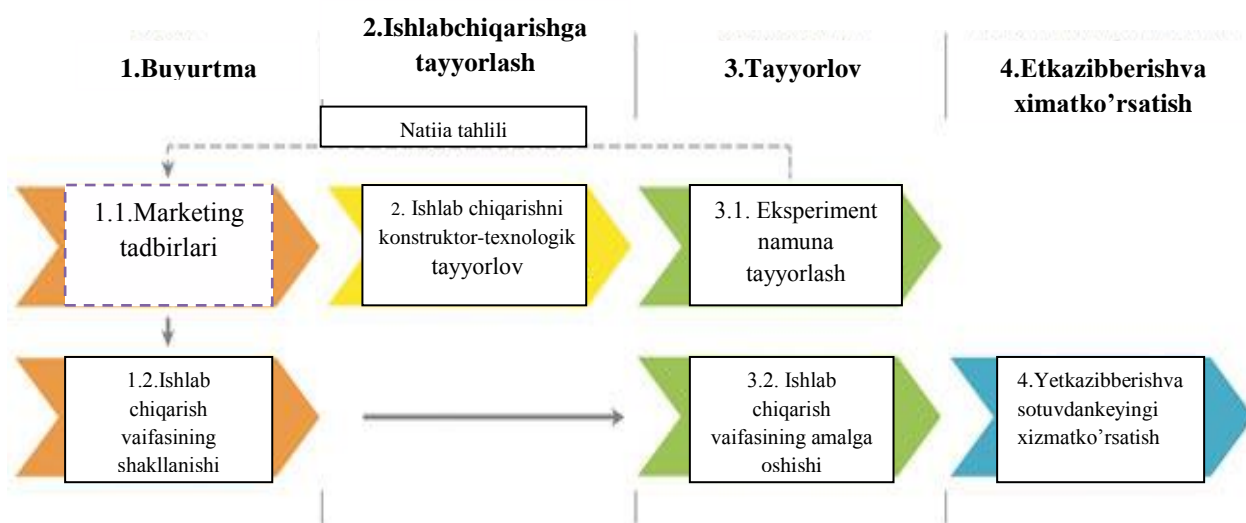
- kirish parametrlarining marketing bashorati;
- kirish komponentlari sifatining bashorati;
- kirish va chiqish parametrlari sifatining muvozanatini ta'minlovchi xususiy ko'rsatkichlar prognozi;
- ITTD ni baholash me'yorlarining prognozi;
- ITTD ning istiqboldagi raqobatbardoshligini ta'minlovchi tadbirlarni ishlab chiqish;

-investitsion maqsadlarni amalga oshirish uchun tashkiliy tizimni takomillashtirishni loyihalashtirish;

-investitsion mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha texnologik va tashkiliy xujjatlarni tayyorlash (mavjud texnologiya, texnik ta'minot va ishlab chiqarish quvvatining yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun qiyosiy tahlil qilish, yangi texnologiya va yangi ishlab chiqarish quvvatlarini loyihalashtirish, resurslarga bo'lgan ehtiyojlarni me'yorlashtirish va ularni yetkazib beruvchilar bilan shartnomalar tuzish, innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish).

10.4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining Iqtisodiy masalalari

Loyiha ishlab chiqilgach uni shunchaki ishlab chiqarishga tatbiq etib bo'lmaydi. Bunda ma'lum ma'nodagi ishlar majmui amalga oshiriladi (42-rasm).



10.3-rasm. Ishlab chiqarishga tatbiq etish jarayoni¹⁶⁰

Ishlab chiqarish tashkiliy texnologik tayyorgarligi (ITTT) ning iqtisodiy masalalari ro'yxatiga quyidagilar kiradi:

-resurslardan samarali foydalanish tahlili;

¹⁶⁰ Mualliflar tomonidan tuzildi.

-ishlab chiqarishning progressivligini hamda tizimning “kirib borishi” talablariga muvofiq kelishi va raqobatbardoshligini aniqlash maqsadida uning tashkiliy – texnik darajasini tahlil qilish;

-boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarining oqilona tashkil qilish tamoyillariga rioya qilishning tahlili;

-ITTTni rivojlantirish bo'yicha investitsion loyihalarni iqtisodiy jihatdan asoslanganligi;

-yangi ishlab chiqarish obyektlarining texnologiya ko'rsatkichlarini iqtisodiy asoslash;

-ixtirolar, sanoat namunalari, foydali modellar, nou-xau va h.k.dan foydalanish huquqiga ega bo'lish uchun litsenziyalarni sotib olishni iqtisodiy asoslab berish;

-materiallarga, xomashyo, yoqilg'i-energetika resurslari, uskunalar, mehnat va boshqa resurslarga bo'lgan ehtiyojlarni me'yorlash;

-ishlab chiqarishni, mehnat va menejmentni tashkil qilish parametrlarini me'yorlash;

-ishlab chiqarishning asbob-uskunalar jihatidan tayyorgarligini iqtisodiy asoslash;

-tashkiliy loyihalar (tashkiliy tuzilmalar, sexlarni, uchastka va ish joylarini planirovka qilish, kooperatsiyalash va h.k.) ni ishlab chiqish va asoslab berish.

ITTTning samaradorlik ko'rsatkichlari:

-ITTTga investitsiyalarning samaradorligi;

-ITTTning alohida obyektlar bo'yicha davomiyligi;

-Ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish (mutanosiblik, parallellik, uzluksizlik, maromiylik va boshqalar) tamoyillariga rioya qilish ko'rsatkichlari;

-texnologik jihozlash elementlarini unifikatsiyalash ko'rsatkichlari;

-ishlab chiqarishning avtomatlashtirilganlik darajasi;

-ITTTning avtomatlashtirilgan tizimining mavjudligi;

-resurslardan foydalanishning samaradorlik ko'rsatkichlari;

-texnologiyalarning raqobatbardoshligi.

ITTTga xarajatlar boshlang'ich (kapital), joriy va likvidatsion xarajatlarga bo'linadi. Boshlang'ich xarajatlarga quyidagilar kiradi:

- litsenziya, nou-xaularni sotib olishga xarajatlar;
- loyiha-izlanish ishlarining qiymati;
- qurilish-montaj ishlarini o'tkazishga qilingan xarajatlar;
- uskunalarni sotib olish, montaj qilish va sinovdan o'tkazishga qilingan xarajatlar;
- xodimlarni tayyorlashga ketgan xarajatlar;
- qurilayotgan tashkilot (korxonalar) ning ma'muriyatini saqlashga xarajatlar;
- texnologik va ijtimoiy infratuzilmani yaratishga xarajatlar;
- loyihani amalga oshirishning salbiy ijtimoiy va ekologik oqibatlarini bartaraf etishga xarajatlar;
- ishlab chiqarishdan oldingi davrda sug'urta badallari;
- loyihaning amalga oshirilishi uchun aylanma vositalarni yaratish va o'stirishga kapital qo'yilmalar va h.k.

ITTT ga joriy xarajatlar quyidagilarni o'z ichiga oladi;

- moddiy xarajatlar;
- mehnatga haq to'lashga va ijtimoiy fondlarga ajratmalarga xarajatlar;
- uskunalar va transport vositalarini ta'mirlash hamda xizmat ko'rsatishga xarajatlar;
- ma'muriy ustama xarajatlar;
- zavod ustama xarajatlari;
- ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar.

Likvidatsion xarajatlar obyektning tugatishiga, ya'ni uni demontaj qilish, buzish, qismlarga ajratish, yo'qotish, utilizatsiya qilishga ketadigan xarajatlardan tashkil topadi.

Resurslardan samarali foydalanishning asosiy shartlari quyidagilardir:

- ilmiy yondashuvlarni qo'llash;
- ko'lam samarasini amalga oshirish maqsadida chiqarilayotgan mahsulotni va texnologik jihozlash vositalarini unifikatsiyalash;

-chiqarilayotgan mahsulot, texnologiya va boshqa ishlab chiqarish obyektlarining raqobatbardoshligini oshirish.

10.5. Xususiy sanoat obyektlarini shakllantirish

Innovation faoliyat natijalari har xil ilmiy-texnikaviy mahsulotlar bo'lishi mumkin: ixtirolar, loyihaviy-tuzilmali yechimlar, malakali namunalar, yangi reglament va reseptlar, sanoat usullari va boshqalar. Ular nafaqat mazmuni, tarkibi va tayinlanishi bo'yicha farq qiladi, shuningdek ko'llanish uchun tayyorlash darjasi orqali ham farq etadi. Ko'p innovation usullarning natijalari ko'p qismli huquqiy va tashkiliy amaliyotlar orqali intellektual shaklga ega bo'ladi, va ma'lum qismi esa tijorat siri bo'lib qoladi. Dunyo va ichki bozorlarda tijorat amaliyotlar ko'proq ahamiyatga ega.¹⁶¹

Intellektual mulk o'z ichiga 2 xil huquqiy ko'lamlarga ega:

- Xususiy ishlab chiqarish
- Mualliflik huquqi bilan bogliq huquqlar

Sanoat mulki-mutloq huquqqa egalik qilish va ilmiy-texnik belgilarni ijobiy natijalar orqali qo'llash.

Mualliflik huquqi bilan bogliq huquqlarga quyidagilar kiradi:

- Yangi texnik yechimlar sifatidagi foydali modellar;
- Mahsulot belgilari;
- Qolgan mablaglar (savdo belgilari, joy belgilari va boshqalar);
- Noinsof raqobatchilikni bartaraf etish huquqlari;

Intellektual mulkning asosiy obyektlari bu ilmiy ixtirolardir. Xech qanday milliy qonunchiliklar va xalqaro bitimlar ilmiy ixtirilarni qo'llanilishiga va shaxsiy mulk sifatida ishlatilishiga huquq bermaydi.

Intellektual mulk hukuqi - intellektual (aqliy) faoliyat natijasiga tegishli huquq. Mulk egasi ana shu intellektual mulk ob'yektlaridan o'z xohishiga ko'ra, har qanday shaklda va har qanday usulda mutlaq qonuniy foydalanish huquqiga egadir. Huquq egasiga mutlaq xuquq asosida tegishli bo'lgan intellektual mulk

¹⁶¹ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015-С.220

ob'yektlaridan boshqa shaxslarning foydalanishiga faqat huquq egasining roziligi b-ngine yo'l qo'yiladi. Ba'zi ob'yektlarga nisbatan mutlaq huquq davlatning vakolatli organi tomonidan beriladigan maxsus hujjat — patent, guvohnoma asosida vujudga keladi va huquqiy muhofaza qilinadi.¹⁶²

Intellektual mulk ob'yektlari kandy faoliyat mahsuli ekanligi, huquqiy rejimi va shu kabi xususiyatlariga qarab, quyidagi turlarga bo'linadi:

- intellektual faoliyat natijalari: fan, adabiyot, san'at asarlari; eshittirish tashkilotlarining ijrolari, fonogramma va eshittirishlari; elektron hisoblash mashinalari uchun dasturlar va ma'lumot bazalari;

- ixtirolar, foydali modellar, sanoat namunalari; seleksiya yutuqlari; oshkor etilmagan axborot, shu jumladan, ishlab chiqarish sirlari (nou-xau) dan iborat;

- fukarolik muomalasi ishtirokchilarining , tovarlar, ishlar va xizmatlarning xususiy alomatlarini aks ettiruvchi vositalar (firma nomlari; tovar (xizmat) belgilari; tovar chiqarilgan joy nomi;

Sanoat mulklari ixtirolar ichida markaziy o'rin tutadi. Ixtironing muhimligi bir qator vaziyatlarni o'z ichiga oladi:

- ixtirolar soni qolgan sanoat mulklaridan ortib ketsa
- ixtirolar uchun patentlar huquq buzarliliklar uchun katta ahamiyatga ega.
- ixtirolar ba'zan raqobatbardoshlik texnikasini ma'lum qiladi
- faqat ixtiro patentlari orqali yangi texnologik jarayonlarni himoya qilish mumkin

Ixtirolar obyektiga mashina, uskunalar va boshqalar kiradi, usullari (metodlari, jarayonlari va boshqalar), moddalar (homashyo, qorishmalar), reseptlar.

Ixtiro qiluvchilar odatda patentlar orqali davlat tomonidan himoyalaniadi.

Patent - texnik yechim yoki ixtironing davlat tomonidan e'tirof etilganligini va ixtirochining o'z ixtirosiga olgan mutlaq huquqini tasdiqlovchi hujjat. Patent olish jarayoni, patent oluvchining ma'suliyatlari va eksklusiv huquqlari turli mamlakatlarda turlichadir. Shunday bo'lsa ham, har bir patent olish uchun yozilgan arizada ixtironing biror-bir yangilik kiritayotgani haqida ma'lumot

¹⁶²Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013- p.139.

bo'lishi kerak. Ko'p mamlakatlarda berilgan eksklusiv huquqlar boshqalar patentlangan ixtironi ruxsatsiz yasashi, qo'llanishi, sotishi yoki tarqatishi oldini oladi.¹⁶³

Xalqaro Savdo Tashkilotining mualliflik huquqlari bo'yicha shartnomasiga ko'ra, bu tashkilotga a'zo mamlakatlarda har qanday sohadagi ixtiro uchun patentlar mavjud bo'lishi zarur.

Patentni odatda davlat beradi. Davlat patent idorasi tomonidan ixtiro muallifiga yoki ariza bo'yicha huquqiy vorisiga beriladi. Ko'p mamlakatlardagi qonunlariga ko'ra, patent 15-20 yil muddatga beriladi. Ba'zi mamlakatlarda ixtorolarni himoyalash vaqti odatda kamida 20 yil bo'lishi kerak. Patent odatda shu patent chiqarilgan mamlakat hududida amal qiladi. Xalqaro amal qiluvchi patentlar ham mavjud. Ba'zi mamlakatlarda ma'lum bir sohalardagi ixtirolar uchun patent berilmaydi.

Yangi tovarlarni quyidagi jihatlari bo'yicha foizlarga ifodalash mumkin:

- Dunyo yangiliklariga mos mahsulotlar 10%;
- Firmalar uchun yangi mahsulot 20%;
- Bor mahsulotlar turini kengaytirish 26%;
- Yangilangan mahsulotlar 26%;
- Mahsulotlarni ijobiy o'zgartirish 7%;
- Xarajatlar qisqarishi (narxlar tushishi) 11%;
- Ja'mi 100%

Amerikalik iqtisodchi, Kuper, 1981 yilda 195ta sanoat tovarlarini muvaffaqiyatlarini sabablarini o'rganib chiqib, bunday samaraga yetaklovchi 3ta hal qiluvchi omilni aniqladi:¹⁶⁴

- Iste'molchilar tomonidan tan olingan mahsulotning raqibidan usunlgi;
- Marketingli "nou-xau" firmalar, bozorni mukammal o'rgangan va yetakchi firmalar;

¹⁶³ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.140.

¹⁶⁴ Scott Shane «Handbook of Technology and Innovation Management» R&D Project Selection and Portfolio Management: A Review of the Past, a Description of the Present, and a Sketch of the Future 2010-p.222.

-Texnologik “nou-xau” firmalar, ya’ni ITTKIni va ishlab chiqarish yuqori darajada amalga oshirilayotgan firmalar.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik tayyorgarligi (ITTT) – bu?
2. ITTT ning vazifalarini sanang.
3. Texnik tayyorgarlik qanday bosqichdan tashkil topgan?
4. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini o’ziga xos xususiyati nima?
5. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish qaysi yo’nalishlar bo’yicha o’tkaziladi?
6. Investitsion faoliyat innovatsiondan qanday farqlanadi?
7. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (ITTD) ni bashoratlash tartibini ayting.
8. IChTTTda qanday iqtisodiy masalalarni hal qilish zarur?
9. Xususiy sanoat obyektlarini shakllantirishning mohiyati namada?
10. Mualliflik huquqi bilan bogliq huquqlarga nimalar kiradi?

Keys Stadiylarni yeching

“SME” kompaniyasi kiritgan texnologiyalar¹⁶⁵

Markaziy Shvetsiyaning kichik hududida joylashgan 30ga yaqin SMElar o’z xaridorlari, ya’ni yirik dominant kompaniyalar va hukumat tashkilotlarining ehtiyojlarini yanada samaraliroq qondirish maqsadida biznes assitsiasiyasiga birlashganlar. Biznes assotsiasiyalar kompaniyalarning raqobatbardoshligi va yangi texnologiyalarni qay darajada qo’llashi to’grisida ma’lumotga ega. Shunga qaramay assotsiasianing faoliyatini yanada kengaytiriish maqsadida, IAT (Informatsion Axborot Texnologiyalar) imkoniyatlarini oshirishga qaror qilishdi. Buning uchun EAA (Elektron Axborot almashinuv) texnologiyasidafoydalanishdi. Kompaniyadagi ma’muriy xarajatlar EAA texnologiyasi natijasida qisqardi.

¹⁶⁵ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013- p. 63.

Sizning fikringizcha, kompaniyaning samarali faoliyati uchun yana qanday texnologiyalar kiritilishi lozim?

Yangi uskuna¹⁶⁶

Maxsus kichik korxonaning bir guruh xodimlari qorilmani tayyorlovchi yangi uskuna ixtiro qilishdi. Bu uskuna kutilgan ko'rsatgichlarni namoyon etib, ixtirochlar ishonchini oqladi. Agarda siz kichik korxonaning boshqaruvchisi bo'lganingizda, quyidagi qaysi variantdagi harakatlarni amalga oshirgan bo'lardingiz?

-Biror bir katta korxonaga yoki ilmiy-texnik uyushma bilan yangi uskunaga ishlov berish, yoki uni ishlab chiqarish.

-Katta korxonaga yoki ilmiy-texnik uyushma bilan uskunani ishlab chiqarish bo'yicha litsenzion shartnoma tuzish.

-Yangi uskunani kichik korxonaga nomidan patentlash.

Glossariy

Texnologiya- ilmiy praktika asosida turli sohalarda mahsulotlar olish, ularga ishlov berish va ularni qayta ishlash usullari tartibga solingan tizim.

Texnologiyaning vazifasi--Yaratuvchilik, vayronkorlik, ikkilik vazifa.

Innovation menejmentda texnologiya- turli xil sohalarni qaytadan ishlash metodlari va usullari kompleksi.

Ilmiy texnologiya - Iste'mol qiymatini shakllanish tajribasini o'rganish

ITTT- Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik tayyorgarligi mahsulot yashash davri (MYaD) ning bosqichi sifatida ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi (ITT) ni va ishlab chiqarishning tashkiliy tayyorgarligini o'z ichiga oladi.

¹⁶⁶ Paul Trott " Innovation management and New Product Development" 2012-p.65.

11-BOB. XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH

11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari.

11.2. Innovatsion menejerdan talab qilinadigan sifatlar.

11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari.

11.4. Loyihaviy guruhlarning o'zaro ijtimoiy hamkorligi.

11.5. Jahon ijtimoiy rivojlanish omili sifatida.

11.6. Innovatsion menejementa rag'batlantirish afzalligi

11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari

Ommaviy an'anaviy ishlab chiqarish bilan innovatsion rivojlanishni orqaga surib bo'lmaslik o'rtasidagi qarama-qarshiliklar xodimlarni boshqarish va tashkil etishning butun tizimini o'zining innovatsion faoliyati va ishchi kuchini boshqarishga yangicha yondashuvlarni amalga oshirish shaklida qayta qurishni taqozo etmoqda. Shu holat tufayli innovatsion tashkilotning xodimlarini boshqarish qator xususiyatlarni o'z ichiga oladi:

-Novatorlik tashkilotlarida xodimlarni tanlash va ko'chirish, ish haqining miqdorini belgilash, mehnat faoliyatini baholash va boshqa vazifalarni hal qiluvchi asosiy element innovatsion menejer hisoblanadi. Boshqarishning an'anaviy elementlari esamehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil qiladi.

-Ishchilarni tanlash tizimi;

-Salohiyatli ishchiga qo'yiladigan qo'shimcha talablar: turlicha malaka va ijodiy qobiliyatlarning mavjudligi.

-Innovatsion tashkilotda ishlash uchun xodimlar mehnatsevarlik, tajriba, nazariyani bilish kabi an'anaviy fazilatlardan tashqari ijodiy qobiliyatlar: egiluvchan tafakkur, ijod qilishga ichki ehtiyoj, o'qish va qayta o'qishga moyillik hamda boshqa qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak. Shuningdek, innovatsion tashkilotlardagi alohida jihatlar quyidagilardir:

-Kadrlarni tanlash uslublari. Innovatsion kompaniyada kadrlarni tanlashning o'ziga xos xususiyatlari tufayli xodimlarni boshqarish xizmati an'anaviy

uslublardan tashqari testlar tizimi, psixologik tekshiruv va ijodiy tanlovlardan foydalanadi. Buning uchun xodimlar bo'yicha menejer ijodiy va kasbiy muvaffaqiyatlilik mezonlarini ishlab chiqadi.

-Ishlovchilarning maxsus guruhlari (olim-novatorlar, novator-menejerlar va innovatsiyalarning aniq amalga oshirilishi uchun javobgar bo'lgan xodimlar). Olim-novator bu g'oyalarni ilgari surish va innovatsiyalarni amalga oshirish jarayonida qatnashishga qodir bo'lgan yuksak malakali ishlovchilardir. Ikkinchi guruhga asosiy vazifasi innovatsiyani g'oyadan aniq natijagacha yetkazish bo'lgan mutaxassislar kiritiladi. Aynan novator-menejerning vazifalariga noaniqlik sharoitida qarorlar qabul qilish hamda tadbirkorlik va moliyaviy tahlillar uchun javobgarlik kiradi. Yuqorida aytib o'tilgan ishlovchilar toifasi loyihaviy guruhni tashkil qiladi.

-Novatorlik kompaniyasi loyihaviy guruhining maqomi va ularning nafliligi an'anaviy tashkilotlarda qo'llanadigan mezonlardan farq qiluvchi omillar bilan belgilanadi.

-Xodimlar sifatiga qo'yiladigan qat'iy talablar. Bular natijasida kattagina bo'shatishlarga olib kelishi mumkin bo'lgan yuksak texnologiyalarning joriy qilinishi ro'y beradi. Masalan yuksak texnologiyalar sohasida innovatsiyalarning tatbiq etilishida Procter&Gamble, Johnson&Johnson, IBM kompaniyalarida har yili minglab ishchilar ishdan bo'shatiladi.

-Tashkilotning innovatsion korporativ madaniyati. U nou-xaularni ishlab chiqish va joriy qilinishini qulaylashtiradi.

Bunday tashkiliy madaniyatning elementlari quyidagilardir:

-ishlovchilarning innovatsion madaniyati (rahbarlardan tashqari), malakasi, kasbiy ijodiy qobiliyatlari, mehnat tajribasi, o'z-o'zini rivojlantirish qobiliyati, innovatsion qadriyatlari, bevosita rahbar bilan munosabatlari, korxonadagi motivatsiyalovchi omillar va boshqalar;

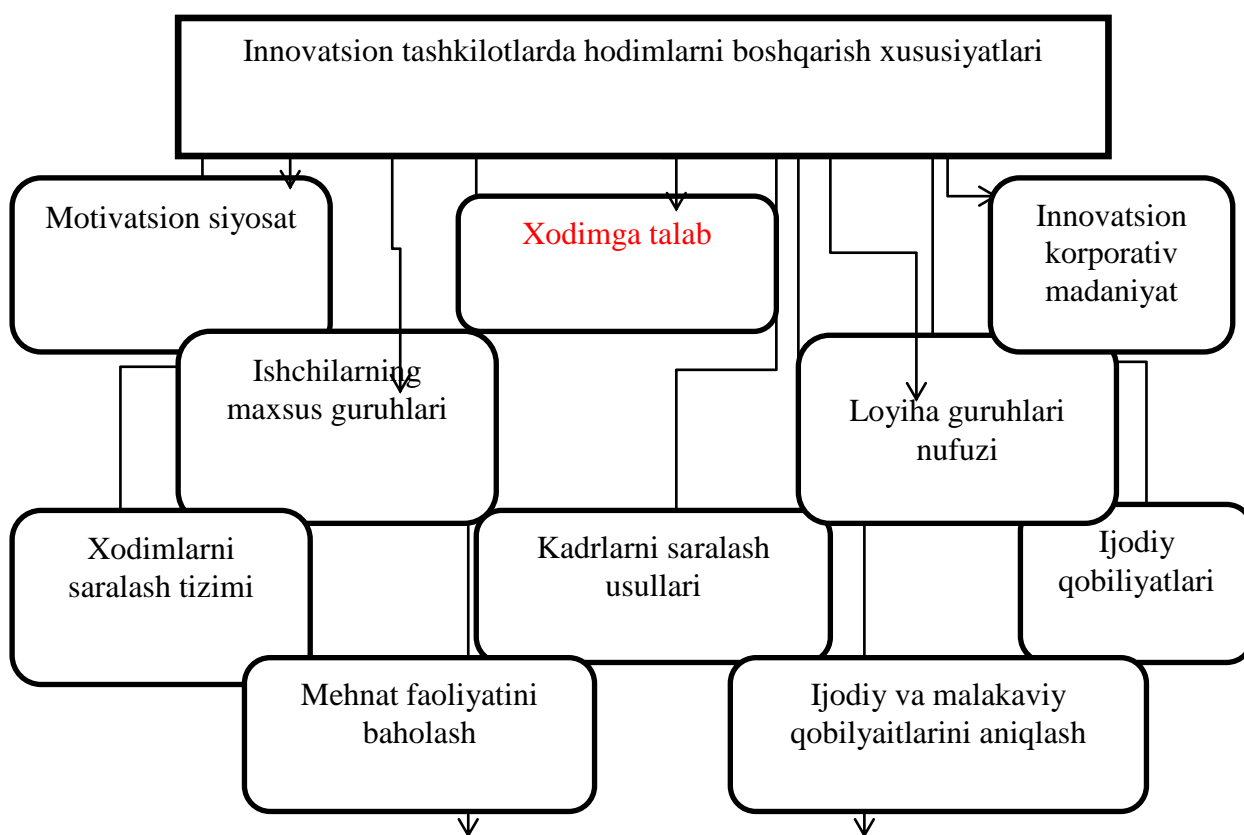
-rahbarlarning innovatsion madaniyati: malakasi, ilmiy-texnik bilim darajasi, boshqaruv uslubi, innovatsion qadriyatlari, tahlilga moyilligi, kompaniya faoliyatining strategik yo'nalishini anglash;

-korxonaning innovatsion salohiyati: tashkil qilish, menejmenti, kadrlar, ishlab chiqarish, marketing, moliya, tashkiliy tuzilmasi;

-korxonaning innovatsion imkoniyatlari: tashqi muhitning qaror topgan shart-sharoitlarida korxonaning innovatsion salohiyatini ro'yobga chiqarish imkoniyatlari.

Motivatsiyalash siyosati. Uni shakllantirish ishlovchilarni taqdirlashning barcha usullarini integratsiyalashga hamda rag'batlantirishning individual va jamoaviy shakllarini uyg'unlashtirishga asoslangan.

Shunday qilib, yuqorida qayd tilganlarning barchasini bir yagona sxemaga toplash mumkin. Innovatsion korxonada xodimlarni boshqarish tizimining tarkibi ushbu elementlardan tashkil topgan.



11.1-rasm. Innovatsion tashkilotlarda hodimlarni boshqarish xususiyatlari¹⁶⁷

¹⁶⁷ Казанцев А.К., Миндели Л.Э.. Основы инновационного менеджмента. Новое издание 2014-С.3

Xodimlarni boshqarishning an'anaviy xizmatlari o'z xususiyatlari va ajralib turuvchi qirralariga ga innovatsion tashkilotlarda ishlashga mo'ljallangan. Bu holat butun xodimlar boshqaruvi tizimini qayta tashkil tishni talab qiladi, aytish joizki, innovatsion tashkilotda xodimlarni boshqarish innovatsion yondashuvlarni talab etadi. Binobarin, aynan innovatsion korxonalarda tezkorlikda o'zgaruvchi innovatsion tizimda ishlash uslubidan yaxshi xabardor bo'lgan, nizolar va stresslarni boshqarish maslasini hal eta oluchi, mehnat motivatsiyasi boshqarish, ishchining moslashuvini boshqarish, guruhii va shaxslar aro tartiblashtirish qobili tiga ega mutaxassislarga ehtiyoj ortib bormoqda.

Yuqorida aytilganlarga yakun yasagan holda quyidagi xulosaga kelish mumkin. Innovatsion korxonalar – bu shunday tashkilotki, uning asosida boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi yotadi, uning faoliyati raqobatbardosh tovar va xizmatlarga bo'lgan iste'molchilik talabini qondira oladigan yangi mahsulotni yaratish maqsadida ommaviy ishlab chiqarishda innovatsion ilmiy va intellektual salohiyatdan foydalanish orqali nou-xaularni ishlab chiqish va joriy etishga yo'naltirilgan.

Shunday qilib, innovatsion tashkilotda xodimlarni boshqarish qator farqlanuvchi xususiyatlarga ega. Ularga rahbarlikning alohida tipini va kadrlarni tanlash tizimini, kasbiy va ijodiy qobiliyatlarga ega bo'lgan yuksak malakali xodimlarga yo'naltirilganlik, an'anaviy tashkilotlarda kam uchraydigan o'ziga xos toifali ishlovchilar, norasmiy guruhlar va xodimlarni motivatsiyalash alohida ahamiyat kasb etadigan innovatsion korporativ madaniyat, alohida olingan xodimning sifatlariga qo'yiladigan yuksak talablarni kiritish mumkin.

11.2. Innovatsion menejerdan talab qilinadigan sifatlar

Innovatsion menejmentning maqsadi va vazifalari mutaxassislarning menejlar deb ataluvchi alohida toifasining faoliyati orqali amalga oshiriladi.

Menejer - bu IK ning muayyan faoliyat ko'rsatish sohasida boshqaruv faoliyati bilan kasbiy shug'ullanuvchi mutaxassisdir. Bu mutaxassis IK da doimiy

lavozimni egallab turganligi va unga boshqaruv qarorlarini qabul qilish vakolatlari berilganligini bildiradi. Quyidagilarni menejerlar deb atash mumkin:

- ijrochilar ijodiy guruhlarining rahbarlari;
- IK laboratoriyalari, bo'lim va funksional xizmatlarning boshliqlari;
- ishlab chiqarish bo'linmalarining rahbarlari;
- har xil bo'linmalar va tashqi sheriklarning faoliyatini muvofiqlashtiruvchi ma'murlar;
- IKning, butun firmaning rahbarlari.

Boshqaruv obyekti asosida innovatsion jarayonlarning o'ziga xosliklari ushbu sohadagi menejerlar mehnatining alohida xususiyatlarini va ularga qo'yiladigan talablarni belgilab beradi.

Menejerning mehnati yuksak ijodiy tavsif kasb etadi, har tomonlama bilimlarni talab qiladi, shaxslarning analitik faoliyatga moyilligini, muayyan vaqtda aniq muammolarda fikrlarni jamlay olish mahoratini ko'zda tutadi. Menejer mehnatining asosiy predmeti ilmiy-texnikaviy va boshqaruv axborotlaridan iborat bo'lgani tufayli uning samarali ishlashining majburiy sharti innovatsiyalarni boshqarishdagi zamonaviy axborot texnologiyalarini bilish va ulardan foydalanish mahorati hisoblanadi.

IK menejerining kasbiy bilimdonligiga qo'yiladigan talablarning uch xil toifasini ajratib ko'rsatish mumkin:

- boshqaruvning nazariy sohasidagi bilimlar va amaliyot borasidagi ko'nikmalar;
- kommunikabellik va odamlar bilan ishlash mahorati;
- IK ixtisoslashtirilgan sohadagi bilimdonlik.

Birinchi toifaga tegishli talablar menejerda boshqaruv nazariyasi sohasida maxsus tayyorgarlikning, zamonaviy makro va mikroiqtsodiyot asoslarini va boshqaruv qarorlarini qabul qilishning umumiy nazariyasini bilish, qarorlarni optimallashtirish uchun iqtisodiy-matematik uslublarni qo'llay olish, PEHM da lokal va tarmoqli variantlarda ishlash ko'nikmalarining mavjud bo'lishini taqozo etadi. Menejment sohasidagi zarur nazariy bilimlar maxsus kasbiy ta'lim tizimida

egallanadi. Menejmentning zamonaviy nazariya va amaliyotining rivojlanishi dinamik tavsifini inobatga olgan holda innovatsiyalar bo'yicha menejerning shart bo'lgan fazilati doimiy ravishda o'qishga va malakasini oshirishga moyilligi bo'lishi kerak.

Ikkinchi toifa. Kommunikabellik va odamlar bilan ishlash borasidagi talablar menejerning IKdagi kommunikatsiyalar tizimida bog'lovchilik vazifasidan kelib chiqadi. Har qanday boshqaruv vaziyatini tahlil qilish uchun menejerga qoida bo'yicha yuqorida turuvchi rahbarlar, IK bo'linmalaridagi hamkasblar, ishchi jamoa (guruhlar, bo'linmalar yoki IK) hamda alohida bo'ysunuvchi xodimlar kabi tizim subyektlari o'rtasidagi kommunikatsiyalar talab qilinadi. Menejer boshqaruv vaziyatidagi har bir subyektni xolisona bilishi, innovatsion faoliyatning maqsadiga erishish uchun unga adekvat (uning ish uslubi va motivlariga mos holda) reaksiya qilishi (munosabat bildirishi) hamda optimal ta'sir o'tkazishi lozim. Kommunikabellik ko'proq odamning individual xususiyatlariga bog'liq bo'ladi, shuning uchun menejerning IK da xodimlarni boshqaruv tizimida kasbiy yaroqlilikka va malaka darajasiga test sinovlaridan o'tkazish tizimlarida ko'proq foydalaniladi.

Uchinchi toifa. IK ning ixtisoslashuv sohasida menejerning bilimdonligi bilan bog'liq talablar innovatsion jarayonlar texnologiyasi, amalga oshirilayotgan innovatsiyalarning nazariy va amaliy jihatlari, uning fizik jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlariga tegishli masalalar borasida maxsus bilimlarning mavjud bo'lishini ko'zda tutadi. Kasbiy bilimlarni to'ldirib borish rahbar xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimlarida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy boshqaruvning texnik-tashkiliy tomoni muvaffaqiyat mezonlarini ishlab chiqish, operativ boshqaruvning zarur texnologiya va tadbirlarini tanlashdan iborat. Loyihaviy "jamo"ni shakllantirish tadbirlari va ijtimoiy boshqaruvga yangilik kiritish muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi.

Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi.¹⁶⁸

Sifatlar	Ballardagi baholar			
	4	3	2	1
Tashabbuskorlik	Qo'shimcha vazifalarni izlaydi, faol, ochiq	Asosiy vazifalarni bajarishda topqirlik va farosatni namoyon etadi	Qo'shimcha ko'rsatmalarsiz ishning kerakli hajmini bajaradi	Tashabbusiz, passiv, ko'rsatmalarni kutadi
Yetakchilik	Kuchli shaxs, ishonch va dadillikni uyg'otadi	Samarali buyruqlarni mahorat bilan beradi	Mashaqqatli qo'l mehnatini olib boradi	Olib boruvchi
Xodimlarga munosabati	Kishilarga nisbatan ijobiy, do'stona munosabatda	Muomalada yoqimli, odobli	Ba'zida odamovi, muomala qilish qiyin	Mijg'ov, odamovi, aloqaga tez kirishuvchan emas
Mas'uliyat	Har qanday topshiriqni bajarishda javobgarlikni sezadi	Topshiriqlarga rozi bo'ladi	Topshiriqlarga istamay rozi bo'ladi	Har qanday topshiriqdan o'zini olib qochadi
Tashkilotchilik qobiliyati	Juda qobiliyatli, ishontira oladi, mantiqiy isbotlarni yaxshi biladi, oqil	Qobiliyatli, tashkilotchi	O'rtacha qobiliyat	Ishontirish, va muvofiqlashtirishga qodir emas, yomon tashkilotchi
Qat'iylik	Tez, aniq, ishonchli, tezkor	Puxta, ehtiyotkor, xushyor	Dadil, ammo ko'p xato qiladi	Shubhalanuvchan va qo'rqqoq
Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni yengib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshiradi	Tirishqoqlik ning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas

11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari

“Jamo” yoki “loyiha guruhi”ni tanlash norasmiy ijtimoiy-psixologik yondashuvlarga asoslangan. Bu yerda hamma narsa: kommunikatsiya va yetakchilik muammolari, xodimlarni undovchi sabablar va epcillik bilan javob berish, kishilarning xulqini boshqarish va kutilmagan muammolar va janjalli vaziyatlarni hal etish muhimdir. “Loyiha guruhlari”ni tanlash, odatda, loyiha

¹⁶⁸ Yo'ldoshev N.Q.vaboshqalar. “Innovatsion menejment”. Darslik. T.:TDIU, 2012-b.46.

rahbarining zimmasiga yuklanadi. Uning vazifasiga mutaxassislarini kasbiy va ijtimoiy-psixologik sifatlari bo'yicha tanlov kiradi.

Loyiha "jamoasi" yarim doimiy asosida shakllantiriladi, bu yerda doimiy "o'zak" faqat ushbu muammo ustida ishlovchi mutaxassislar va "jamoaga" vaqtincha biriktirilishi ehtimoli bo'lgan qo'shimcha texnik xodimlar, muhim tarkibiy qism hisoblanadi. Ushbu loyiha ustida ishlash uchun "jamoaga" berilgan resurslar, laboratoriya va tajriba uskunalari bilan manyovr qilish ham keng qo'llaniladi, ular ijaraga berish va markazlashtirilgan fondan vaqtincha berilishi mumkin.

Tabiiyki, xodimlar "o'zagi", uning rahbari, vaqtinchalik jamoa va texnik mutaxassislarning vazifalari farqlanadi. Maqsadlarning birligi, faoliyat natijalaridan qat'iy nazar kasbiy va insoniy birdamlik zarurligi va foydaliligiga ishonch bunday "jamoaga" faoliyatida eng muhim tamoyillardan hisoblanadi. Bunday tamoyillar asosida kelgusi shaxslararo muloqot, qulay axloqiy muhit va albatta novator ijodini qo'llab-quvvatlash mumkin.

Innovatsion faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarining ko'p jihatliligi unga turli kategoriyadagi xodimlarni kiritishni ko'zda tutadi, ularni quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin. Birinchi guruh - ijodiy tashabbuskorlikni namoyon etish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malakali novator olimlar. Novator menejerlar yangilik kiritishni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan aniq tijorat natijasigacha siljishini ta'minlashlari zarur. Xuddi ular noaniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakalchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni engib o'tishlari lozim.

Agar novator olim va loyihaning rahbari malakali xodimlar "o'zagi"ni tashkil etsa, uning yonida yangiliklarni aniq amalga oshirishi uchun javobgar xodimlarning uchinchi, eng ko'p sonli guruhi joylashadi. Bunda "chet" innovatsion faoliyatning zaruriy tarkibiy qismi bo'ladi. Loyihaning umumiy samaradorligi unga bog'liq. Qo'llab-quvvatlash tizimini ta'minlovchi malakali

xodimlarning bu guruhi ko'pincha "ilmiy darvozabonlar" yoki "bozor darvozabonlari" deb nomlanadi.

Xuddi shu xodimlar tashqi muhit va ichki imkoniyatlarni ta'minlaydilar, innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha amaliy faoliyatni qo'llaydilar. Yuqori rahbariyat loyiha "jamoasi"ga xodimlar harakatlari ustidan batafsil, bosqichma-bosqich va yaxlit nazoratni qo'llash mumkin emasligini tushunishlari zarur. Bunday "jamoasi" a'zolarini faqat favqulodda holatlarda boshqa ishga ko'chirish mumkin. Loyiha rahbarining tutgan o'rnini ham ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan muhimroq bo'ladi. Resurslarni taqsimlash, ularni boshqarish, aniq muddatlar qo'yish huquqi rahbar shaxsiy hokimligining hal qiluvchi standartlaridan biri hisoblanadi. Agar yuqori rahbariyat yoki xodimlar loyiha rahbarining egallagan o'rnini buzilsa, unda bunday "jamoasi"ning mavjuli amalda yo'qoladi.

Shuning uchun novatorlik firmalari, venchurli bo'linmalar, tatbiq etish tashkilotlarida rahbarlikning buyruqbozlik uslubi umuman mumkin emas. Loyiha guruhi a'zolarining mavqei boshqa mezonlar bilan belgilanishini tushunish kerak. Masalan, agar an'anaviy tuzilmada shaxsning ijtimoiy mavqei lavozim iyerarxiyasidagi kattaligi, yuqori daromadi, ma'lumoti, xabardorligi va tajribasi bilan belgilansa, tadqiqot guruhlarida xodimning mavqei u ilgari surayotgan g'oyalari, uning ijodiy qobiliyati, tafakkuri kengligi, tavakkalchilikka tayyorligiga bog'liq.

Loyiha rahbari haqida ham shuni aytish mumkin. Mavqei yuqori rahbariyatdan past bo'lgan holda, u aniq holatni yaxshiroq bilishi, konstruktivroq g'oyalarni ilgari surishi, loyihani tezroq amalga oshirish uchun samarali usullarni qo'llashi mumkin.

Tadqiqot guruhlarida ishida masalalarni hal etish, guruh a'zolari xulqini baholash va umuman ular ishining samaradorligiga oqilona yondashishga rioya etish zarur. Maqsadni ko'zlash, loyihani rivojlantirish va qarorlar qabul qilishning rasmiy tezkor tizimi to'liq oqilona yaratilishi kerak, ijodiy shaxsiy xususiyatlar,

norasmiy usullar va nostandart yondashuvlarni muvofiq integratsiyalashdan iborat bo'lishi kerak.

Rejalashtirish, boshqaruv qarorlari va nazorat ichida "jamoat" ishtirokchilarini ijodiy va rolli taqsimlanishi sodir bo'ladigan asosini yaratdi. Guruhni samarali ishlashi uchun ishonchi va hamdardligi muhitini yaratish, xodimlarni ijodga rag'batlantirish zarur.

11.4.Loyihaviy guruhlarining o'zaro ijtimoiy hamkorligi

Loyihaviy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlar xodimlarning ikki yoqlama bo'ysunishlari bilan bog'liq: ular o'z bo'linmalarining rahbarlariga chiziqli bo'ysunishi saqlangan holda (marketolog marketing bo'limi boshlig'iga, dasturchi -axborot texnologiyalari bo'limi boshlig'iga va h.k. bo'ysunadi), shu vaqtning o'zida loyiha davrida loyihaning rahbariga (menejerga) ham bo'ysunadi.

Bunday bo'linish ma'muriy boshqarish va xodimlarni boshqarish sohasida qator vazifalarni hal qilish zaruratiga olib keladi.

Bo'linma xodimlaridan kimlarni loyihaga vakil qilish kerakligini aniqlash hamda bunday tashkiliy va vaqt resurslari hisobidan qilinishini tushunib olish, ushbu xodimni qator joriy vazifalardan ozod qilish, ularni bo'linma ichida qayta taqsimlash, xodimlarni loyihadan xabardor qilish, loyihaviy guruhni shakllantirish, uning ishtirokchilarini pozitsiyalash, mehnatga haq to'lash va motivatsiyalashning zid bo'lmagan tizimini tuzgan holda jamoaning ichki va tashqi kommunikatsiyasini tashkillashtirish zarur. Undan tashqari ushbu chizma eng oddiy sxemani namoyish qiladi. Amalda loyihalar ko'p bo'lishi va har bir mutaxassis bir nechta loyihada ishlashi mumkin, ya'ni bo'ysunish murakkablashib boradi. Buning ustiga har bir xodim har xil loyihalarda turlicha pozitsiyalarda (bir loyiha rahbari va ikkinchi loyiha qatnashchisi) chiqishi, loyihalar esa o'zining jozibadorligi va nafi bo'yicha farq qilishi mumkin.

Loyihaviy guruhlarini tashkil qilishning yuqorida sanab o'tilgan xususiyatlari quyidagi asosiy psixologik holatlar bilan bog'liqdir.

Xodimlarni muntazam va loyihaviy faoliyatga motivatsiyalash qarama-qarshilik xususiyatiga ega. Bir tomondan loyihaviy faoliyat xodimni muntazam vazifalardan ajratib qo'yadi. Ikkinchi tomondan muntazam vazifalar bir xilligi bilan zeriktirib qo'yadi, loyihaviy faoliyat esa vakolatlarni rivojlantirish, kengaytirish, nostandart vazifalarni hal qilish hududlarini ochib beradi.

Xodim bir necha pozitsiyalarni saqlab turishi lozim. U vaziyatni kengroq ko'rib chiqish, unda o'zining funksional roli bilan bog'liq bo'lmagan tomonlarni ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ammo bunda manfaatlar to'qnashuvi yuz beradi. Masalan, tijorat bo'limining yangi tovarni ilgari surayotgan mutaxassis sifatida u mahsulotning bozorga chiqish muddatlarini maksimal darajada qisqartirishdan manfaatdor bo'lishi mumkin, lekin ushbu mahsulotni ishlab chiqish bo'yicha loyihaviy guruhning a'zosi sifatida u mahsulotning hali «xom» ligini, unga hali yana ishlov berish zarurligini tushunishi mumkin. Manfaatlar o'rtasidagi nizolar bir vaqtning o'zida bir nechta loyihada yoki foydali va foydasiz loyihalarda qatnashishda kuchayib boradi.

Xodim o'zi uchun yangi bo'lgan jamoaga kirib boradi. U qisqa muddat ichida yangi odamlar bilan tanishishi, tegishli aloqalar o'rnatishi, o'zaro bir-birlarini tushunishga erishishi va ko'p hollarda yuqori darajada bir-biri bilan bog'liq bo'lgan yangi faoliyat tizimiga kirib o'rinishi lozim.

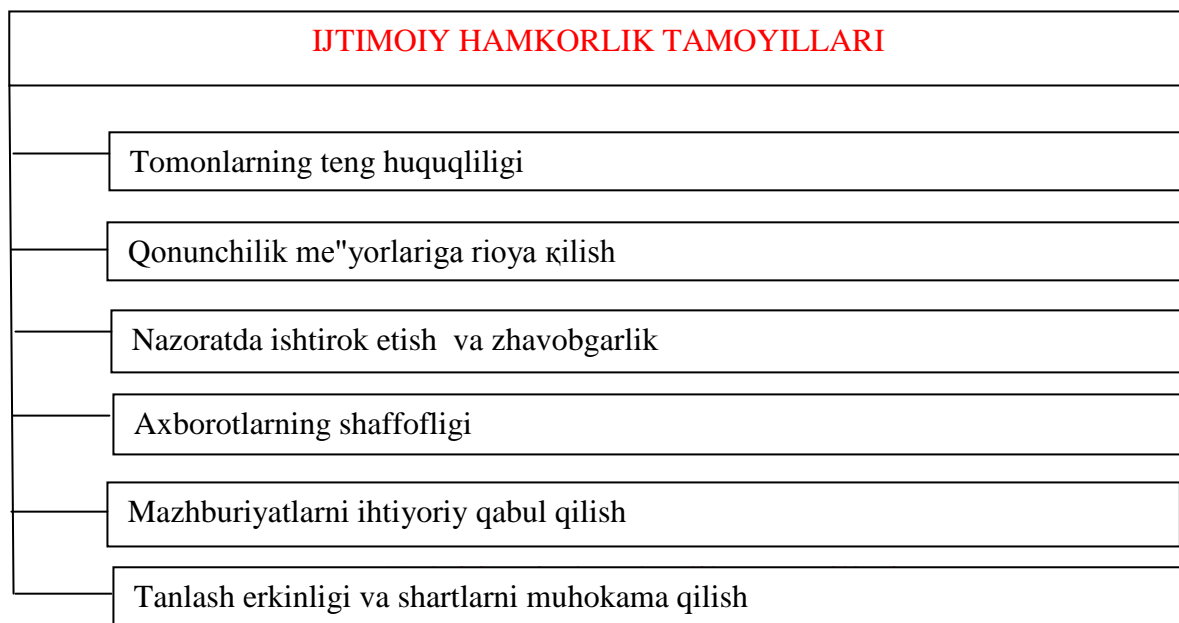
Loyihaviy faoliyatda belgilab qo'yilgan aniq doiralar xodimning o'z-o'zini baholashiga kuchli ta'sir o'tkazuvchi shart-sharoitlarni yaratadi.

Ijtimoiy boshqaruv - bu yahlit tizim sifatida jamiyatning elementlariga uni qulay tashkil etilgan amal qilishi va rivojlanishi uchun maqsadga yo'naltirilgan yoki tabiiy ta'sirning teskari aloqasi tamoyiligi asoslangan. Boshqaruvni tizimning nafaqat amaliy holatini saqlash va qo'llab-quvvatlash, balki rivojlantirish maqsadida zarurdir.

Ijtimoiy hamkorlikning asosiy tamoyillari quyidagi rasmda korsatilgan.

Tashkilotda gorizontal aloqalarning rivojlanishi va o'zgarishi ro'y beradi, kommunikatsiyaning yangi rasmiy va norasmiy oqimlari vujudga keltiriladi.

Xodim (mutaxassis) ning bir nechta guruhlar bilan ikkilik yoki ko'plikdagi ayniyligi yuzaga keladi.



11.2-rasm. Ijtimoiy hamkorlikning tamoyillari¹⁶⁹

Loyihada ishtirok etish nufuzli (nufuzsiz) bo'lishi mumkinligidan kelib chiqqan holda o'z bo'linmasidagi a'zolik qayta baholanadi, loyihaviy guruhga muvofiq keladigan munosabat qaror topadi.¹⁷⁰

Ijtimoiy hamkorlik tamoyillari – bu ijtimoiy-hamkorlik munosabatlari mohi ti va asosiy ma'nosini ifodalovchi asosiy g'oyalar. Bu tamoyillar ilk bor 1919 yilda MOT Nizomiga hamda 1944 yilda MOT maqsadlari va vazifalari to'g'risidagi Filadaelfiya deklarasiyasi biriktirildi. Ular MOT deklarasiyasi va tavsiyalarida yanada ken rivojlantirildi.

Ijtimoiy hamkorlikning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

-tomonlarning teng huquqliligi.

144-sonli MOT konvensiyasida, tadbirkorlar va mehnatkashlar har qanday idoralarda, maslahatlarni amalga oshirish vositasi orqali teng asosda namoyon tilishlari lozim. Teng huquqlilik tenghuquqli holat yoki tenglikni anglatadi.

¹⁶⁹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

¹⁷⁰ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012-С.138

-tomonlarning qiziqishlarini hisobga olish va xurmat qilish.

Mehnat sohasi – murakkab, dialektik ziddi tli jarayon, bunda joy va farqqa, manfaatlar mosligiga, binobarin, konfrontasion va konsensusli munosabatlar ega bolishi mumkin. Muayyan ijtimoiy-mehnat, ishlab chiqarish holatlariga bogliq holda ushbu munosabatlarni goxo bir tomoni, goxo boshqa tomoni ilgari surilishi mumkin.

-tomonlarning shartnomaviy munosabatlarda ishtirok tishdan manfaatdorliklari.

Mazkur tamoyil jamoaviy-shartnomaviy munosabatlarning tashkiliy xarakterini ifodalaydi va ushbu munosabatlar va umuman jami tning manfaatlarini ta'minlashga qaratilgan. Shartnomaviy munosabatlar davomida belgilab borilgan ishchilarni yo'llash shartlari ish beruvchiga oldindan ishlab chiqarish xarajatlarini hamda ko'zda tutilgan foydani rejalashtirish imkonini beradi; ishchi uchun esa ular ishchining shaxsiy manfaatlarini qondirishning ma'lum kafolatlari hisoblanadi.

-tomonlar vakillarining vakolatlari.

Vakolat – bu kimgadir biror-bir faoliyatni amalga oshirishga taqdim tilgan huquq.

MOT ning 163-sonli “Jamoaviy muzokaralar to'g'risida”gi tavsiyasi, jamoaviy muzokaralar olib boruvchi tomonlar o'z vakillariga muzokaralar va tegishli hujjatlarni imzolash uchun zarur vakolatlarni klashlari lozimligi ko'zda tutilgan.

- mehnat sohasiga taalluqli masalalarni muhokama qilishda tanlash erkinligi.

Shartnomaviy jarayonlarni yaratishda tomonlar mehnat sohasiga kiruvchi masalalarni tanlashda erkinlikka ega;

-majburiyatlarni qabul qilishda ixtiyoriylik.

-tomonlar tomonidan zimmasiga olingan majburi tarning aniqligi.

Shuningdek ushbu tamoyil majburiyatlarni qabul qilish ixtiyoriyligi tamoyili bilan uzviy bogliq. Jamoaviy shartnomalar, bitimlar rasman tuzilmasligi hamda bajarilmaydigan majburi tlarini o'z ichiga olmasligi lozim. Tomonlarning real (aniq) imkoni tlarini hisobga olinishi lozim.

11.5. Janjal sotsial rivojlanishning omili sifatida

Birorta ham tashkilotda mutlaqo bir xil manfaat va qadriyatlarga ega bo'lgan ikki odamni topolmaysiz. Birgalikdagi faoliyat esa hamkorlikni taqozo etadi va faqat ish holdagina u muvoffaqiyatli bo'lishi mumkin. Manfaatlar va qadriyatlar o'zaro bir-birini tushunmagan, kelishilmagan, hollarda hamkorlik mavjud bo'lmaydi. Ammo amaliyotda hamkorlikka putur yetkaziladigan, kommunikatsiyalar samarasini pasaytiradigan, boshqaruvni murakkablashtiradigan, nizolarning vujudga kelishini kuzatish mumkin.

Nizo-bu manfaatlar, pozitsiyalar, qadriyatlarning antogonistik to'qnashuvi, bu shaxs yoki guruhning manfaatlarini ro'yobga chiqarishiga ahamiyatli darajada to'sqinlik qiluvchi yoki cheklab qo'yuvchi xatti-harakatlari, xulqidir.

Boshqaruvda nizolar ikkiyoqlama rol o'ynaydi. Ular tashkilotni barbod qilishi, boshqaruvning samaradorligini pasaytirishi, ammo ayrim holatlarda ijobiy rol o'ynashi ham mumkin. Ular yashirin salbiy jarayonlarni, ixtilof (kelishmovchilik) lar va ularni o'zgartirish tendensiyalarni, ko'rinmas to'siq (suv ostidagi toshlar) larni ko'rsatib beradi. Lekin ularning mumkin bo'lgan ijobiy roli nafaqat axborotlarni "berishdan", balki innovatsiyalarni o'tkazish uchun to'sqinlik qiladigan uyumlarni tozalash xususiyatidan iborat. G'arb sotsiologiyasi ijtimoiy nizoga jamiyat taraqqiyotining omili sifatida qaraladi.

G.Spenser ijtimoiy nizoning yuzaga kelishini muqarrar hodisa deb hisoblaydi va unga ijtimoiy rivojlanish uchun rag'bat sifatida qaraydi.

G.Zimmelning fikriga ko'ra ijtimoiy nizo-bu psixologik sabablarga ega bo'lgan munozara (bahslashuv) turidir.

R.Park ijtimoiy nizoga ijtimoiy ta'sirlashuvning zarur turi sifatida qaragan. Ijtimoiy nizo nazariyasining muallifi R.Darendorf ijtimoiy nizo har qanday jamiyatda "hukmronlik-bo'ysunish" munosabatlarining murakkab tizimi mavjudligining natijasidir deb hisoblagan. Jamiyat nizoni bostirishga uringan (uni hal qilmagan) taqdirda u keskinlashadi, ayni paytda nizoni ratsional tartibga solinishi uni boshqarish usulidir. Ushbu tamoyil demokratik tipdagi jamiyatning

mavjud bo'lishining asosini tashkil qiladi, ularning vazifasi nizolarning sabablarini bartaraf etishdan emas, balki ularni tartibga solishning usullarini topishdan iborat. Birgalikdagi ijodning sotsial jarayoni o'zgaruvchanlarining o'zaro hamkorligi natijasida beqaror dinamik muvozanat vujudga keladi. Yakka shaxslar va guruhlarni o'zaro bog'liqligi tasodifiy o'zgaruvchanlikka qarama-qarshi determinatsiyalangan munosabatlarni paydo bo'lishidan iboratdir. Ushbu nuqtai nazardan sotsial o'zaro bog'liqlik, tarkibiy qismlar, ichki va tashqi muhit, o'rtasidagi belgilangan tartibni bildiradi. Masalan, kontsepsus (umumiy rozi bo'lishlik) ichki muvozanatni namoyon bo'lishlaridan biridir, bu ichki tartib tashqi muhitga nisbatan esa ham jamoaviy aqlli yaratish va ham guruhga guruhli egoizm ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, innovatsion guruhning tizim sifatidagi sotsial mavqei asta sekin shakllanadi. Qaysi yerda yangi rolli taqsimlanishi, guruhni dinamika va sotsial o'zaro hamkorlik mavjud bo'lsa, sotsial moslashuvning o'zining me'yorlari amalda bo'ladi, ham ichki va ham tashqi muhitga nisbatan belgilangan asosiy vazilar va me'yorlar bajariladi. Gap yana u yoki bu tizimni parametrlar va o'zgaruvchanlar tizimning o'zining tuzilmasi o'zgarmasdan o'zgarishi mumkin bo'lgan zaruriy belgilangan miqdoriy doiralar haqida ketmoqda. Ushbu nuqtai nazardan yakka shaxslar va masalan, konsensus va janjalning nisbatini belgilab beruvchi guruhli dinamika holati parametrlarini psixologik reaksiyani ko'rib chiqish zarur. Innovatsion faoliyani sotsial jarayon sifatida ko'rib chiqish tizimning yangi g'oyani ilgari surish paytidagi muvozanatsizlik, keyin g'oyani moslashishdagi oraliq va guruh a'zolari tomonidan uni qarama qarshilik qiluvchi jarayonlar janjalni mavjudligidan konsensusning muvozanatli holatiga keyinchalik erishishiga e'tiborni qaratish kabi holatlari o'stasidagi harakatchan muvozanatni oladi Janjal sotsial rivojlanishning muhim holatlaridan biri hisoblanadi. Janjalning jarayon sifatidagi dinamikasi uni musobaqa, moslashish va o'zlashtirish bilan bir qatorda sotsial o'zaro hamkorlikning asosiy turdaridan biri qiladi.

Janjal sotsial ahamiyatli maqsadlarga erishishning vositasi bo'ladi. U innovatsion faoliyatning faol harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi kerak. Boshqacha

fikrlash va janjalga yo'l qo'yishni g'oyalarni ajoyib almashtirish bilan bir qatorda novatorlik tashkilotlarni rivojlanishining me'yori bo'lib qoladi. Albatta, janjal hamma vaqt ham, ayniqsa axloqiy tomondan maqsadga muvofiq emas. Ammo janjallarni yo'qligi tashkilotni ijodiy o'sishni sekinlashishigi va pirovardida to'liq qotib qolishga olib kelishi mumkin.

Janjal ham tashqi va ham ichki sotsial-iqtisodiy va texnologik muhitning obyektiv sharoitlaridan kelib chiqishi mumkin. Janjalning zamonaviy tushunishga nafaqat uni vujudga kelishining ko'p sonli manbalari, janjalli vaziyatlarni rivojlanishi va hal qilinishi tadqiqot qilish, balki janjalning vazifaviy oqibatlarini, shu jumladan sotsial masofa nuqtai nazaridan o'rganish ham kiradi. Novator olim uchun innovatsion faoliyatning maqsadni mo'ljallash va haqiqatlar o'rtasidagi moslikni yo'qligi janjalning asosi bo'lishi mumkin.

Innovatsion faoliyatda nafaqat shaxslararo va guruhlararo janjalli vaziyatlar, balki ilmiy va tashkiliy tuzilmalarning takomillashganligi, texnologik va iqtisodiy rivojlanishlar maqsadlarining ziddiyatliligi janjallarning manbalari bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Janjal har xil tasavvurlar manfaatlar va boyliklarga asoslanishi mumkin. Ayniqsa, ko'proq janjallar yakka rahbarlikni yo'qligi, gorizontal tuzilmalarni ustuvorligi, tashkilotlarning matritsali va vazifaviy turlarida vujudga keladilar. Ko'pgina vaziyatlarda janjallar nafaqat tashxis qo'yish vazifasini bajaradilar, balki qo'yilgan maqsadlarga erishining yagona yo'li bo'ladilar. Ochiq tizimlarda janjalni boshqarishga boshqa jihatlardan yondoshishi kerak. Janjalga sotsial - psixologik obyektning vaqtincha holati sifatida qaraladi va uni boshqarish vaziyatli asosda amalga oshiriladi. Hammadan avval maqsadlar, ko'rsatmalar, qadriyatlarni birga bo'la olishning tahlili o'tkaziladi. Keyin janjalli vaziyatlar rasmiy va norasmiy bitimlar orqali tartibga solish rejasi mo'ljallanadi. Tushunib yetilgan kelishuv konstruktiv faoliyat bilan birga bo'lishi kerak. Tizimli bashoratli yondashish asosida kelishuvga erishish bo'yicha eng yaxshi natijalarni olish mumkin.

Janjalli vaziyatlarni boshqarishning turkumiy usullari eng unumli bo'ladi. Umumiy ahamiyatga ega maqsadlar va qadriyatlarni belgilash janjal sabablarini

tekislaydi, avval dushman bo'lgan tomonlar, guruhlar va yakka shaxslarni faoliyatning yuqori tamoyillarini amalga oshirish uchun birlashtirishga yordam beradi. Mukofotlar tizimi tuzilishini boshqarish xodimlar harakatlarini yaxshiroq boshqarish va qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishga ko'maklashadi.

Janjallarni boshqarishning bu barcha usullari tizimli- tashkiliy asosga ega. Guruhni yuqori uyushganligi shaxsni boshiga va uning ijodiy qobiliyatini tekislashiga olib kelmasligidan jarayonlar va kasbiy tabaqalashuvni inkor qilishi janjalli vaziyatni boshlashiga olib keladi, u keyinchalik janjal vaziyatni keskinlashuvi yoki shaxsning guruhdagi xulqining maqsadga muvofiq bo'lmagan turiga olib keladi. Ammo guruhli uyushqoqlik yana tashqi muhitni o'zgarishiga ham ta'sir qiladi.

11.6. Innovatsion menejmenta rag'batlantirish afzalligi

Innovatsiyalar muhim va innovatsiyalarning ahamiyati yaqin yillarda yanada o'sish ehtimoliga ega ekaniga rad etuvchi kishi topilmasa kerak

Biroq, muvaffaqiyat reseptni murakkabroq. Haqiqatda, bir qarashda biror-bir murakkab va noaniqlikni boshqarish qiyin tuyulishi mumkin. Yangi bazaviy bilimlarni ishlab chiqish va takomillashtirishdagi muammolar, moslashuv muammolari va uni yangi mahsulot va jarayonlarga tatbiq tish, innovatsiyalarni qollab-quvvatlash hamda qabul qilishga boshqalarni ishontirish muammolari, tan olish va uzoq muddatli foydalanish muammolari va hokazo.

Binobarin, turli intizomiy jamgarmalar va majburi tlariga ega kishilar, maqsad sababi va vositalari kengligi boyicha ziddiyat va nizolar miqyoslari shu qadar kopki. Aksariyat holatda innovatsion jarayon, Merfi ustunlik qilayotgan va uning aloqador qonunchilar bilan bogliq guruhni namoyon etadi, va agar biror bir muammo zaga kelsa, demak ushbu muammoning biror bir echimi ham bo'ladi!

Motivasiyaning muhimligi

Motivasiya tashkilot uchun u namoyon tayotgan quyidagi ustunliklar tufayli juda muhim hisoblanadi:

- inson resurslarini harakatga kiritadi;

-xodimlarning samaradorlik darajasini oshiradi

-unumdorlikni oshiradi

Korxonada maqsadlari, quyidagi omillar biror ahamiyat kasb etgan holagina rishilishi mumkin:

- resurslardan yanada samaraliroq foydalanish mavjud,

- xodimlar maqsadga muvofiq ravishda harakatlanuvchi korporativ ishlash muhiti mavjud.

Motivasiya, xodimlarda qanoatlanish hosil qiluvchi muhim omil hisoblanadi.

Bu quyidagi holatlarni izoqlashi mumkin:

-pullik va pulsiz rağbatlar;

-xodimlar ilgari siljish imkoniyatlari;

-samarasiz xodimlar uchun antirağbatlar.

Yuqorida qayd tilganlardan kelib chiqqan holda, Motivasiya faqatgina menejerlarga tushunarli boʻlgan ichki hissiyot hisoblanadi deyish mumkin, chunki u xodimlar bilan uzviy aloqada boʻladi. Ehtiyoj va xohish oʻzaro bogʻliq hisoblanadi, va ular harakatlanish uchun harakatlantiruvchi kuch hisoblanadi. Bu ehtiyojlar menejerlag tushunarli boʻlishi, va tegishli ravishda Motivasiya rejalarini shakllantirishi mumkin. 171

Nazorat savollari

1.Xodimlarni boshqarishning zamonaviy uslublari qanday?

2. Loyihaviy guruhlarini tashkil qilishda asosiy psixologik holatlar qanday boʻladi?

3.Innovatsion jarayondagi janjallarning roli qanday?

4.Yaratuvchi janjallarning xususiyatlarini tasniflab bering.

5.Janjallar qanday negizda vujudga kelishlari mumkin?

6. Janjalli vaziyatni bashoratlash imkoniyatlarini taʼriflang.

¹⁷¹MANAGING INNOVATION Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University. y-2014-p.79

7. Janjalli boshqarish nimadan iborat?
8. Loyiha guruhini boshqaruvchanligi asosida qanday omillar yotadi?
9. Innovatsion menejmentda rag'batlashtirishini o'rni qanday?
10. Rag'batlashtirish usullarni haqida gapirib bering.

Keys Sdadiyni yeching

“Tinchlan va M & M ni tanovul qil”¹⁷²

Aqliy huzxum tashkilotga yangi g'oyalarni kiritish uchun yanada kengroq foydalanilgan usullardan biri hisoblanadi. Ushbu oddiy usul ishchilarga o'z hissasini tanqidsiz kiritish imkoniyati erkinligini beradi.

Aqliy huzxum davomida g'oyalarni taqdim etishning ushbu oddiy usulini Armstrong International kompaniyasi taklif etdi. Ularning muammosi juda oddiy edi: kompaniyaga yangi g'oyalarni kiritish uchun majlis o'tkazish zarur? M & M shokoladlarini tarqatishga qaror qilindi. Jamoa menejerlari kiritishda majlis ishtirochilariga konfetlar tarqatdilar M & M.

Bunda ularga:

"Siz uchrashuv vaqtida bitta salbiy sharh berishga xaqlisiz. Ushbu sharhni amalga oshirgandan so'ng siz M & M konfetingizni tanovul qilishingiz lozim. Agar sizda M & M bo'lsa, u holda siz hech nimani salbiy eta olmaysiz ".

"Va bu juda ajoyib bo'ldi! Yangi g'olarga tahdid solish o'rniga kishilar ularni qo'llab-quvvatladilar. Shundan so'ng har salbiy muloxaza haziltomuz e"tiroz uchrab turardi: "Tinchlan va o'z M & M ni tanovul qil ".

Armstrong International kompaniyasi¹⁷³

Siz Armstrong International kompaniyasining qarorini maqullaysizmi ushbu holatni tahlil qiling? Bunday usul samarali deb o'ylaysizmi? O'z javobingizni asoslab bering.

Mazkur kompaniyani to'g'ri yo'l tutayaptimi, fikrlab koring. Uning menejmenti mamlakatimizda faxrlanishga arzigulikmi? Javobingizni asoslab bering

¹⁷² Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.100

¹⁷³ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.98

Öz mahsulotini ilgari surish va sotish uchun quvvatlantiruvchi ichimliklar ishlab chiqaruvchi Cult kompaniyasi menejerlari, hodisa qizlari deb ataluvchi qizlar guruhini ishga yollaydi. Ularni Cult qizlar deb ham atashadi, ichimlikni festivallar, tungi klublar va mahalliy maydonchalarda namoyon tadilar, ular o'zlarining jozibador kiyimlari va muqomli xatti-harakatlari bilan mashhurdir. Aksariyat qizlarni kopchilik ishga taklif etadi, ish beruvchilar ularni e'tibor markazida bo'lish va kongil xushlik uchun tunda sayrga chiqish bilan pul keltirish manbai sifatida koradilar. Boshqalar esa ularni sarxush yigitlar bilan biror munosabatda bo'lishlari jiddiy chegaralangan deb hisoblaydilar. cult qizlarni ishga tayyorlashga yordamlashuvchi timbiding kurs (darslarini) tashkil etadi.

Glossariy

Innovatsion korxona-bu shunday tashkilotki, uning asosida boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi yotadi, uning faoliyati raqobatbardosh tovar va xizmatlarga bo'lgan iste'molchilik talabini qondira oladigan yangi mahsulotni yaratish maqsadida ommaviy ishlab chiqarishda innovatsion ilmiy va intellektual salohiyatdan foydalanish orqali nou-xaularni ishlab chiqish va joriy etishga yo'naltirilgan

Xodimlarni sertifikatlashtirish- inson resurslari boshqaruvi muhim qismi, xodimlari baholash eng samarali shakli.

Harakatchanlik- ixtisoslashuvi, o'rganish ob'ekti, ish joyini, yashash joyi va hokazo. o'zgartirish olimlar qobiliyati.

Menejer- bu IK ning muayyan faoliyat ko'rsatish sohasida boshqaruv faoliyati bilan kasbiy shug'ullanuvchi mutaxassisdir.

Ijtimoiy boshqaruv- bu yahlit tizim sifatida jamiyatning elementlariga uni qulay tashkil etilgan amal qilishi va rivojlanishi uchun maqsadga yo'naltirilgan yoki tabiiy ta"sirning teskari aloqasi tamoyiligi asoslangan.

12- BOB. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI

12.1. Innovatsion marketing turlari

12.2. Strategik innovatsion marketing

12.3. Operativ innovatsion marketing

12.4. Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash sharoitida tovar siyosati. Tovar va biznes

12.5 Innovatsion mahsulotning hayot tsikli va tashkilotning muhim bosqichida marketing faoliyati maqsadlari.

12.1. Innovatsion marketing turlari

Innovatsiyalar marketingi konsepsiyasi korxonaning butun marketing xizmatining, bozorni tadqiq etish va raqobat strategiyasini izlash borasidagi asosiy ish hisoblanadi. Marketing bo'linmalarining innovatsiyalarini izlashning dastlabki bosqichidagi birinchi darajali vazifasi bozorni tadqiq etish, ya'ni talab va raqobat darajasini, xaridorning xatti-harakatlarini va uning afzal ko'rishlarining dinamikasini, raqobatlashuvchi mahsulotlarning mavjudligini va yangilikning bozorda mustahkamlanish imkoniyatlarini o'rganish hisoblanadi.

Marketing strategiyasi bozorni tahlil qilish va operativ marketing oltita prinsipial bosqichdan tashkil topgan:

- umumiy iqtisodiy tahlil;
- iqtisodiy kon'yuktura tahlili;
- bozorni maxsus tadqiq etish;
- yangilikning kirib borish strategiyasini ishlab chiqish;
- operativ marketing tadbirlari;
- marketingga sarflangan xarajatlar va undan olingan daromadni baholash.

Marketing konsepsiyasidan ma'lumki, innovatsion marketingni hozirgi vaqtda biznesning falsafasi, strategiyalari, boshqaruv vazifalari va amallari hamda uslubiy asoslarining birligi sifatida tushuniladi.

12.1-rasmda bozorni tahlil qilish bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqish va operativ marketingning prinsipial bosqichlari sanab o'tilgan. Bu zanjir avvalo umumiy tahlilni o'tkazish bilan boshlanib, innovatsiyalarni ishlab chiqish rejalarini tuzish, ularni amalga oshirish va nihoyat sarflangan xarajatlar va olingan daromadlar o'rtasidagi farqni hisoblash bilan yakunlanar ekan.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish xususiyatiga ega bo'lgan mamlakatlar uchun innovatsion marketing yangilik bo'lib hisoblanadi. Industrial jihatdan rivojlangan mamlakatlarda firmani rivojlantirishning marketing borasidagi konsepsiyasi o'n yilliklar davomida faxrli o'rin egallab kelmoqda. Bunda shuni e'tirof etish lozimki, innovatsion marketingning fan sifatida shakllanishi so'g'gi o'n yillarga to'g'ri keladi.



12.1-rasm. **Marketing strategiyasi bozorni tahlil qilish va operativ marketing prinsipial bosqichlari**¹⁷⁴

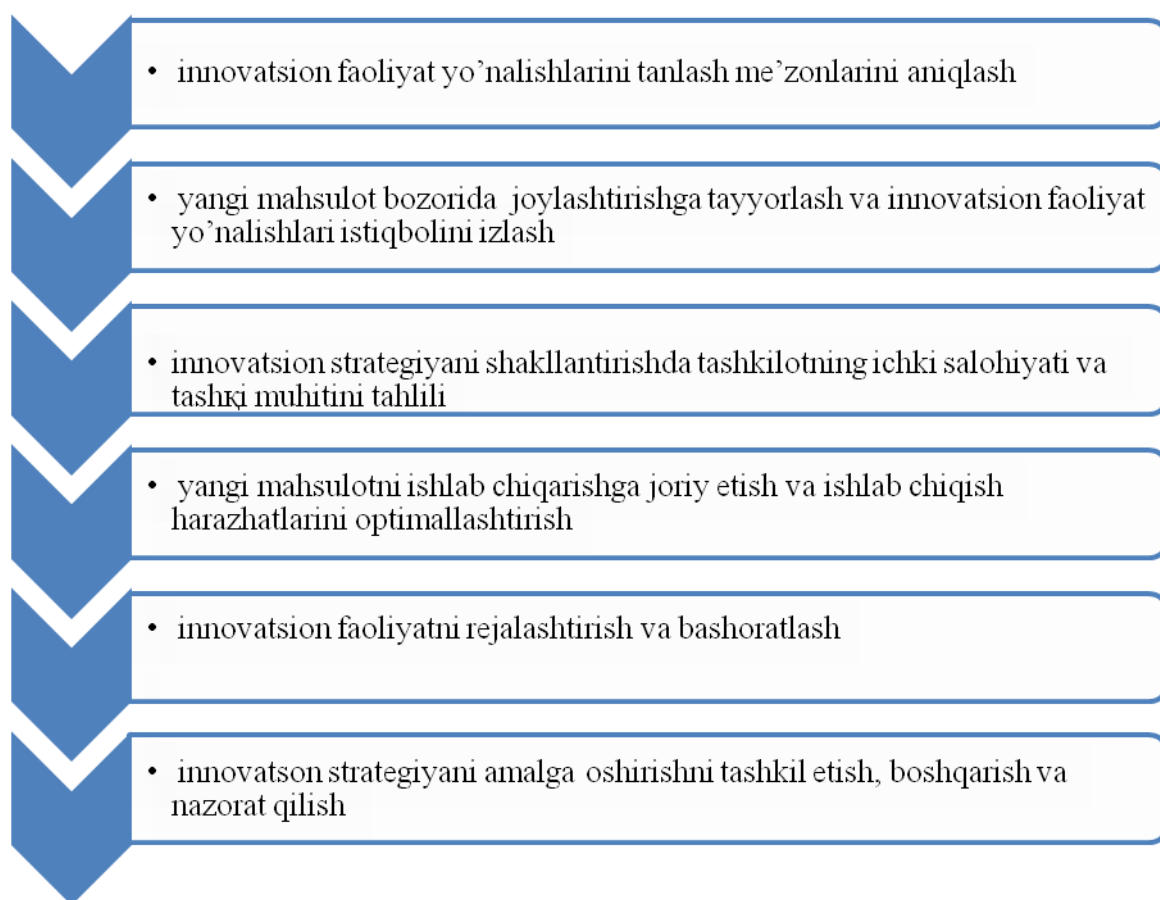
Innovatsion marketing tushuncha sifatida innovatsiyalar marketingidan kengroq bo'lib, tashkil etish missiyasini, tafakkur falsafasini, ilmiy tadqiqotlar sohasi, boshqarish va xulq-atvor uslublarini o'z ichiga oladi. Bu zo'rlik bilan yuklatilgan emas, balki uzviy bog'langan novatorlik, munosabatlarning o'ziga xos

¹⁷⁴ Mualliflar tomonidan tuzildi.

tipi va tahlilini to'liq qabul qilish demakdir. Innovatsion marketing ijtimoiy mo'ljalga, o'zining izdoshlariga ega. Uning eng muhim turlari strategik va operativ tarkibiy qismlari hisoblanadi.

Innovatsion marketing boshqa har qanday fan singari o'z vazifalariga ega. Vazifalar, agar ularni bir sxemaga toplaydigan bo'lsak, oson korib chiqilishi mumkin, mazkur sxema quyida keltirilgan.

Innovatsion marketingning vazifalari quyidagilardan iborat:



12.2-rasm. **Innovatsion marketingning vazifalari**¹⁷⁵

Nima uchun kompaniyalar yildan yilga o'zini deyarli oqlamaydigan innovatsion loyihalarni ishlab chiqish uchun ko'plab moliyaviy va inson resurslarini sarflaydilar?

Yana bir bor shuni ta'kidlab o'tamiz, bunda statistik ma'lumotlarga ko'ra keng iste'mol tovarlari ichida 40% yangi mahsulotlar muvaffaqiyatsizlikka

¹⁷⁵ Mualliflar tomonidan tuzildi.

uchraydi, 20 % yangi sanoat tovarlari va xizmatlarning 18%i ZHTST ning ikkinchi bosqichiga etolmaydi.

Kompaniyaning yangi mahsulotning muvaffaqiyatsizligi bilan bog'liq zararlari ko'pincha ulkan miqyoslarga etadi.

Shuningek innovatsion marketing korxonaning barcha faoliyat sohalariga ijodiy yondashuvdan foydalanishni ko'zda tutadi, doimiy ravishda g'oyalar izlash, ularni korxonaga texnologiyasini takomillashtirish maqsadida joriy tish va raqobatbardosh mahsulotlarni rishga yonaltiradi. Zamonaviy tadqiqotchilar tomonidan an'anaviy fikrlash va nostandart (kombinatorli) fikrlash doiralarida innovatsion marketingning htimoliy yonalishlari ajratiladi.¹⁷⁶

12.2. Strategik innovatsion marketing

Strategik marketingga xos tadqiqotlar negizida bozor kon'yunkturasini tahlil qilish asosida bozor segmentlarini ishlab chiqish, talabni tashkillashtirish va shakllantirish, xaridorlarning xatti-harakatlarini modellashtirish yotadi.

Tadbirkorlik firmasi bosh-boshdan bozorni egallashga, segmentlashni kengaytirish va chuqurlashtirishga, o'z iste'molchisini yaratishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Bozorlarni va tashqi muhit omillarini tahlil qilishdan tashqari zamonaviy marketing nafaqat bugungi kundagi iste'molchilarni o'rganish, balki bo'lg'usi iste'molchilarni shakllantirish bilan shug'ullanadi.

Strategik marketing korxonaning marketing va ijtimoiy xizmatlari ishchilarining iste'molchilar bilan uzviy aloqalari (so'rovnoma o'tkazish, telefon orqali savol-javob, representativ tanlash va h.k.) ga qaratilgan.

Ko'pgina mayda va o'rta firmalarda marketing bo'limiga ega bo'lish imkoniyati mavjud bo'lgani tufayli mutaxassislarning maslahatlari, ko'rgazmalarga tashrif buyurish, katologlarni o'rganish, xaridorlar bilan bevosita aloqa qilishni kengroq qo'llashlari lozim. Tahlikani pasaytirishning eng omadli uslubi majmuaviy marketing turi ("marketing-miks") bo'lishi mumkin, u ishlab

¹⁷⁶ Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011-С.38.

chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasidagi doimiy aks aloqaga asoslangan. Tadbirkor iste'molchini uning atrofidagi xilma-xil muhit, xatti-harakatlari, istaklari, anglab yetilmagan salohiyatli ehtiyojlari bilan birgalikda ko'ra olishi kerak.

Nafaqat mahsulotning turli tuman navlarini ishlab chiqarish, balki bir vaqtda harakatlarni yangilarini o'rnini almashtiruvchi va siqib chiqaruvchi modifikatsiyalarni tezroq ilgari surish maqsadida o'z mahsulotini muddatidan oldin mahalliy eskirishi taktikasini yaratishga jamlanishi kerak.

Yangilikka talabga munosabatga ega makroiqtisodiy omillar, shu jumladan aholi, uni o'sish sur'atlari, aholi jon boshiga daromad va iste'mol, iste'mol narxlarining indeksi, "iste'mol savatchasi", inflyatsiya sur'atlari umumiy tahlilga imkon beradilar. Bundan tashqari bunga yuridik va institutsional sharoitlarni o'rganish, hamda bunday mahsulotning import va eksporti, kvotalashtirish, standartlar bo'yicha cheklashlar, majburiyatlar, soliqlar va subsidiyalar bilan bog'liq qonunchilik amaliyoti ham kiradi. Bunga bunday mahsulotni milliy ishlab chiqarishning mavjud darajasi, importning mavjudligi va imkoniyati, eksportning mavjud darajasi importning o'rnini bosuvchi mahsulotni ishlab chiqarish va to'ldiruvchi yangiliklar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish zarur.

Iqtisodiy holatning tahlili, hammadan avval, umumholatli tendensiyalar va holatni tashkil qiluvchi omillar (HTO) ni tadqiqot qilish bilan bog'langan. Iqtisodiy holat bu qayta ishlab chiqarishning omillari va sharoitlarning bozorda namoyon bo'lishi va ularning tashqi va ichki muhit bilan o'zaro aloqasining shaklidir. Shundan kelib chiqqan holda, HTO holatini o'zgarishi dinamikasi, uning yo'nalishi va rivojlanishi sur'atlarini belgilab beruvchi, harakatga keltiruvchi kuchdir. Bu omillarga ham makrota'sirni bu ham ta'sirning aniq sohasini kiritish mumkin, masalan, muhim makroomillarga davriy iqtisodiy jarayonlar, xususiylashtirish, soliqlar, byudjet, sotsial ta'minot, amortizatsion ajratmalar tizimi, texnika va texnologiyalar sohasidagi davlat siyosati elementlari kiradi.

Ularni bozor jarayonining har xil tomonlariga tegishli bo'lganlar (talab, taklif, narx omillari) ga, kelib chiqishi bo'yicha (iqtisodiy, siyosiy, sotsial, ilmiy-texnik

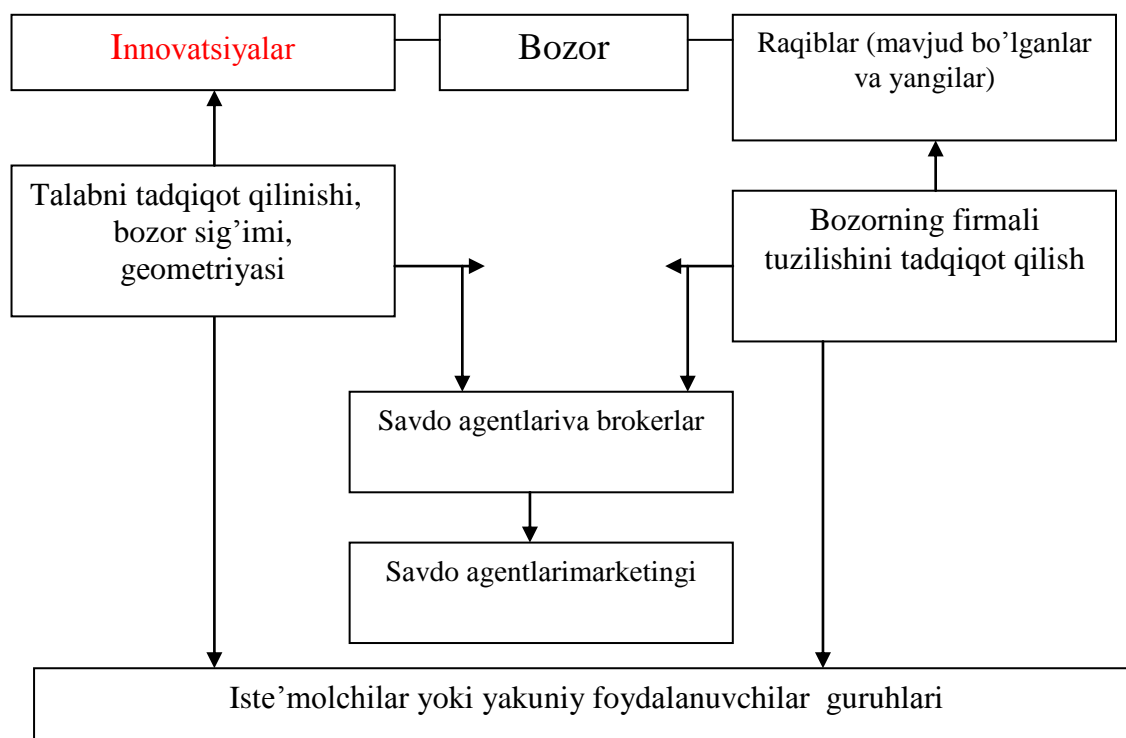
va h.k.), ta'sir qilish yo'naltirilganligining boshqarilishi, oldindan aytilgan bo'lishligi bo'yicha bo'ladilar.

Holatni tashkil qiluvchi omillar uzoq vaqtli (o'n yilgacha) o'rta muddatli (uch- besh yil) va qisqa muddatli, hamda davriy, davriy bo'lmagan, mavsumiy bo'lishlari mumkin. Ayniqsa, tovar bozorining holatini ajaratish kerak.

Holatni tadqiqotlar asosida bozorni tadqiqot qilishning tizimi qo'riladi, uning asosiy bloklari 12.3-rasmda chizmalik ravishda ko'rsatilgan. Bozorni tadqiqot qilish bozorning mavjud sig'imini, uning firmali tuzilmasini, segmentlarga bo'linishini, foyda me'yori dinamikasi va yangilikka o'xshash mahsulotlarni sotilishi hajmini faol baholashga asomlangan.

Marketing strategiyasi uchinchi bosqichining asosiy jihati yangilikka iste'molchining javobini batafsil o'rganishga asoslangan yangi tovarga talabni tadqiqot qilish va bashoratlashdian iboratdir.

Innovatsion marketingning qoidalariga muvofiq yangi tovarni qabul qilish quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:



12.3.-rasm. **Bozorni tadqiqot qilish tizimi**¹⁷⁷

¹⁷⁷ Рычкова Н.В. "Маркетинговые инновации". –М.: КНОРУС, 2009-С.54

Birlamchi xabardorlik. Iste'molchi innovatsiya haqida xabar topadi, yetarlicha axborotga ega emas.

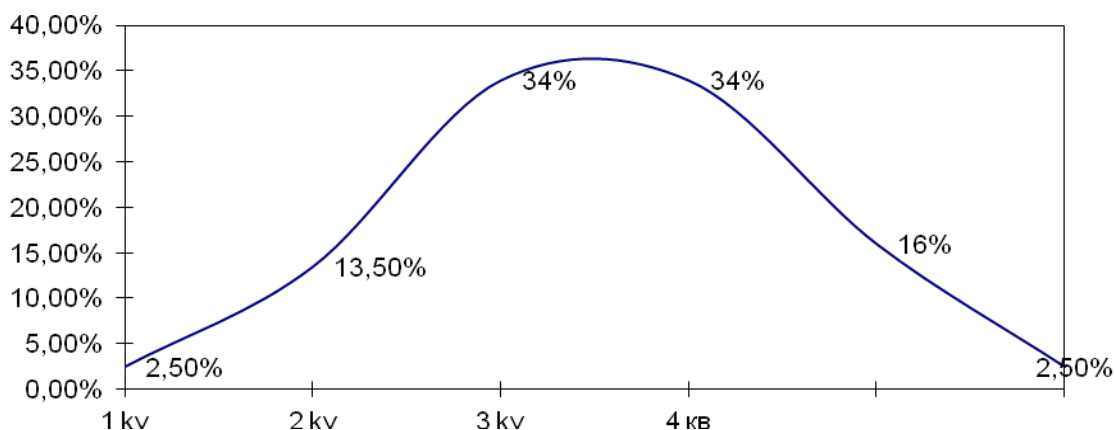
Tovarni tanish. Iste'molchi ba'zi bir axborotga ega, yangilikka qiziqadi: yangilik haqida qo'shimcha axborotlar (reklama, prospektlar, ma'lumotnomalarni qidirishi mumkin).

Yangi tovarni identifikatsiyalash. Iste'molchi yangilikni sinovdan o'tkazishi haqida qaror qabul qiladi. Iste'molchi yangilikni o'zining ehtiyojlari bilan tanishtiradi.

Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash.

Iste'molchi innovatsiya va xarid qilish ehtimoli haqidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni sinovdan o'tkazadi.

Test natijalari bo'yicha yangilikni xarid qilish yoki yaratishga investitsiya kiritish haqida qaror qabul qilish. Yangi tovarni qabul qilish bosqichlaridan tashqari marketologlariga iste'molchilarni ularni yangiliklarga moyilliklari darajasi bo'yicha tasniflash zarur.



12.4-rasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqti bo'yicha egri taqsimlanishi¹⁷⁸

Rasmda ko'rinishicha iste'molchilarning 80% dan ko'prog'i ertami yoki kechmi, baribir yangilikni qabul qiladi. Va iste'molchilarning har xil

¹⁷⁸ Рычкова Н.В. "Маркетинговые инновации". –М.: КНОРУС, 2009-С. 63.

kategoriyalarda uni qabul qilish vaqti har xil bo'lsa ham eng ko'p sonli guruhni dastlabki ko'pchilik (34%) va kechga qolgan ko'pchilik (34%) tashkil qiladi.

Amalda innovatsiyalarni qabul qilmaydigan iste'molchilar soni 16 % dan kamroq "novatorlar" kategoriyalarni kam sonliligi jamiyatning faqat cheklangan qismiga tovar yangiligiga yuqori ta'sirchanlik va moyillikni ko'rsatadi. Qolganlarning innovatsion moyilligini qimmatbaho marketing ishlanmalarini faollashtirish yo'li bilan oshirish mumkin.

Ta'kidlash kerakki, innovatsiyaning xarakteri uni qabul qilinishi sur'atlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Innovatsiyaning ba'zi bir turlari aynan bir kunda ommaviy bo'lib ketadi, boshqachasiga buning uchun uzoq vaqt talab qilinadi. Innovatsiyani qabul qilinishi sur'atlariga beshta ta'rif ta'sir ko'rsatadi:

- usullarning vorisligi va birga bo'la olishligi, yangi qabul qilingan iste'mol boyligi va innovatsiya iste'molchilarining tajribasiga mos kelishi darajasi. Masalan, buxgalteriya hisobi, hisoblash texnikasini innovatsion qo'llash uchun dasturiy mahsulotlarning muvaffaqiyati tizimni iste'molchilarning psixologiyasi va odatlariga, turg'un ishchi tartib va psixologik stressni kamaytirish imkoniyatiga moslashishga bog'liq;

- murakkablik, ya'ni uning mohiyati va tatbiq etish tamoyillari, hamda foydalanishdan foydani tushunishning nisbatan yoiyinligi;

- innovatsiyani tatbiq etish jarayonini bo'linuvchanligi, ya'ni yangilikni bosqichma bosqich kiritish va natijani asta sekin baholash imkoniyati.

- kommunikatsiyaon ko'rgazmalilik, ya'ni innovatsiyani qo'llashdan foydalilik va foydani tushunarli bayon qilish imkoniyati.

Bu jihatdan quyidagini ta'kidlash kerakki, foydaliligini miqdoriy (moddiy) baholash mumkin bo'lgan innovatsiyalar ko'pincha umuman ishlab chiqarish tizimini faolitya yuritishini sifatli yaxshilashga qaratilgan innovatsiyaga nisbatan amalda keyingilarning obyektiv va subyektiv foydaliligi g'oyatda kattaroq vositali samarag olib kelishi mumkin bo'lsa ham, birinchi qarashda o'ziga jalb qiladigan ko'rinadi.

Innovatsiyalarni bozorga tatbiq etish uchun zarur umumiy xususiyatlaridan tashqari iste'molchi uchun sifatning aniq ko'rsatkichlari: konstruktorlik ta'riflari, dizayn iste'molchilik xususiyatlari, foydalanish imkoniyatlari, qulaylik va albatta, narx katta ahamiyatga ega.

Yangi tovarga talabning bashorati bozor ishtirokchilari va ularning faoliyati o'rtasidagi o'zaro aloqalari tizimli tadqiqot qilishga asoslangan. Bozor ishtirokchilari: xaridorlar, sotuvchilar, savdo agentlari, vositachilar, brokerlar, imijmeykerlar, reklama agentliklari marketing tizimining elementlari bo'ladi. Yangilikni ishlab chiqaruvchilar va uning yakuniy iste'molchilari o'rtasida vazifaviy o'zaro aloqani o'rnatish bozorni tadqiqot qilishning muhim elementi bo'ladi.

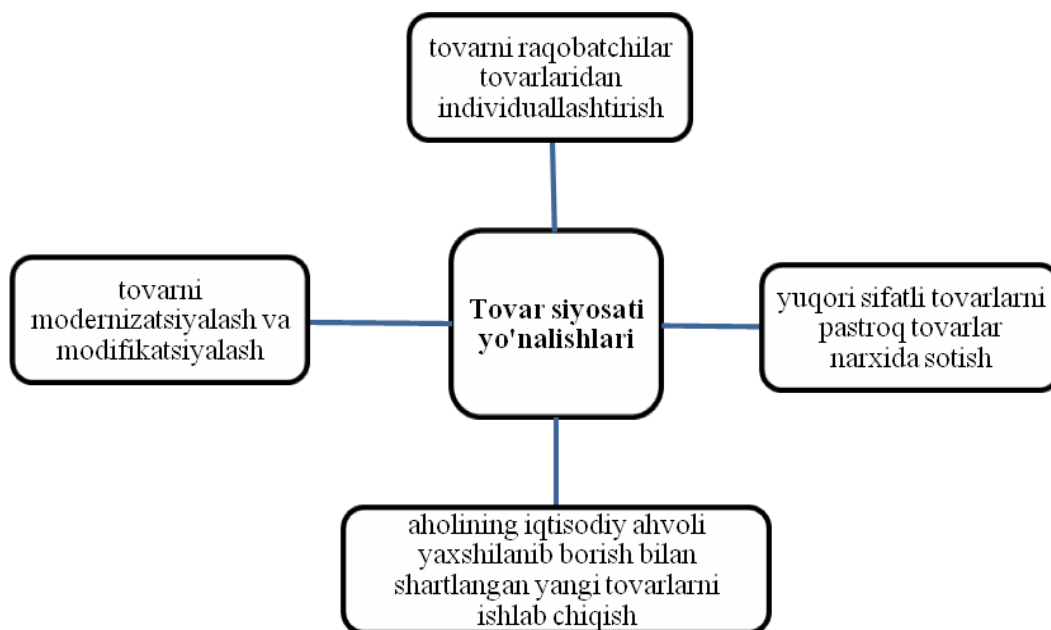
Ammo tizimli tahlilda raqobat shakllari, usullari va darajasini, ehtimoli bo'lgan raqiblarning xulqini tahlil qilish markaziy rol o'ynaydi. Bozorning barcha ishtirokchilari xulqini bashorat qilish va raqiblar harakatlarini baholash yangi tovarni oldinga harakatlantirish va unga talabni shakllantirishda hal qiluvchi bo'ladi. Demak, yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish tovarning yangiligi darajasi, bozordagi raqobatning turi va novator firma raqobat afzalliklarining darajasiga bog'liqdir.

Ishlab chiqarilayotgan tovarning tubdan yangiligi, uni tayyorlash texnologiyasi yangilik yashash davrining boshlang'ich bosqichlarida firmaning yakka hokimligi haqida gapirishga imkon beradi. Tubdan yangi mahsulotga talabni shakllanishi ikkita hal etuvchi jihatlari bilan bog'liq: bir tomondan yangilikka talabni yo'qligi, yangilik ishlab chiqaruvchining innovatsion yakka hokimligi. Bu holda innovatsion yakka hokimlik va foydani kattalashtirish sharoitlarida talabni shakllantiruvchi tadbirlar tizimidan tashkil topgan kreativ xarakterga ega bo'ladi.

Tovarning hayotiylik davrining uzoq bo'lishini ta'minlash uchun puxta o'ylangan strategiya hamda uning tarkibida tovar ishlab chiqarish siyosatining asosiy yo'nalishlarini belgilab olish zarur.

Bu jarayonlar raqiblarni faoliyatlari, raqobat kurashini keng yoyadi, o'rnini bosuvchi tovarlar, modifikatsiyalanganlar, takomillashganlarni va imitatsiya qilinganlarni yaratilishi ehtimol bo'lgan natija bo'ladi. Yangi tovardan yuqori foyda sarmoyani ishga qo'llashning yangi sohalarini qidirib topishni rag'batlantiradi, sarmoyani foydaliroq sohalarga oqib kelishi sodir bo'ladi, u monopoliyalar va raqobatlashuvchi guruhlarning ortiqcha sarmoyalarni, hamda kichik va o'rta sarmoyalarni harakatlanishi bilan birga bo'ladi.

Raqobat tashqi muhitning yetakchi ko'rsatkichlaridan biridir. Menejerning birinchi darajali vasifasi o'zining firmasi va raqib firmalarining raqobatbardoshligini solishtirma tahlilidir. Pirovardida raqobat kurashining muvaffaqiyatini korxonaning ichki muvaffaqiyatlari va ularning tashqi omillar bilan o'zaro aloqalari belgilab beradilar.



12.5-rasm. **Korxonaning tovar ishlab chiqarish siyosati asosiy yo'nalishlari**¹⁷⁹

Korxonalar raqobat o'rinlari tahlilining natijalari har xil usullar bilan tekshirilishi mumkin; ham miqdoriy va ham sifatiy ko'rsatkichlar. Faoliyatning

¹⁷⁹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

afzalliklari va kamchiliklarini baholash firmaning bundan keyingi strategiyasini ishlab chiqish va bozor holatini bashoratlash uchun asos bo'ladi.

Bundan tashqari, tahlil natijalari menejerlarning o'z firmasining kamchiliklarini bartaraf etish va raqibni neytrallashtirishga qaratilgan operativ ishning asosi bo'ladi. Korxonalar raqobatbardoshligini baholash firmani bundan keyingi rivojlanishining zaifligini hisobga olish bilan bashoratlashga imkon beradi.

12.3. Operativ innovatsion marketing

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion tipi avvalo butun tizimning determinantlanganlik darajasining keskin pasayishi va murakkablashuvini anglatadi. O'zining ijtimoiy va siyosiy ixtiloflariga hamda larzalariga, axborot va texnologik transformatsiyalariga ega bo'lgan tashqi muhitning faolligi sharoitida iqtisodiy tizimning va undagi tarkibiy elementlarning xatti-harakatlari (xulq-atvori) tobora ehtimollik va oldindan aytib bo'lmaslik xususiyatini kasb eta boshlaydi.

Bunday sharoitda korxonalar yashab ketishi rahbarlarning qobiliyatiga va kutilmagan vaziyatlarda mo'ljal olib bilishva tahlikani oldindan ko'ra bilish mahoratiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'ladi. Novatorlik firmasining rivojlanishidagi mantiq og'irlik markazini operativ taktik rejalashtirish va boshqarishdan strategik darajaga, boshqaruvning yangi tipini shakllantirish darajasiga, ya'ni innovatsion marketingga ko'chirishga olib keladi. Unda an'anaviy tamoyillarning turliqismlari saqlanib qoladi, lekin ulardan vaziyatli tahlilga nisbatan qo'llash uchun foydalaniladi. Bu uzluksiz ravishda yangiliklarni, kapital manbalarini va yangi bozorlarni izlab topish sharoitida firmaning faoliyatini optimallashtirish imkonini beradi. Bunday holatlarda vaziyatni umumiy holda ichki va tashqi muhitdagi shart-sharoitlarning o'zaro ta'sirlashuvi belgilab beradi.

Innovatsion marketingda samarali rahbarlik qilishning uslub va yondashuvlari vaziyatga qarab o'zgarib turadi. Innovatsiyalar yashash davrining har bir bosqichida marketingning har xal uslub va yondashuvlari, turlicha strategiya va taktika talab qilinadi.

Yangi tovarni sotish kanallarini pozitsiyalashtirish (joylashishi)ni shakllantirishni o'z ichiga oluvchi yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasi va taktikasi marketing tadbirlarining muhim yo'nalishi bo'ladi. Joylashtirish - yangilikni bozorda mavjud bo'lgan tovarlar qatoridagi joyini belgilash tizimini bildiradi.

Joylashtirishdan maqsad – yangilikni bozordagi o'rnini mustahkamlashdir. Yangi tovarni joylashtirish hammadan avval yangilik va mavjud bo'lgan tovarlar o'rtasidagi raqobatni bildiradi.

Innovatsiyani joylashtirish - bu uning mavjud bo'lganlar qatoridagi o'rinni belgilashdan iboratdir. Masalan, marketing nuqtai nazaridan innovatsiya ostida analoglariga ega bo'lmagan sifatlan yangi tovarni, ushbu firma yoki ushbu bozor uchun yangi va mamlakat va xorij amaliyotida analogiga ega imitatsiya qilingan tovarni va qo'llashning yangi sohasiga ega tovarni tushunish mumkin. Tubdan yangi tovar bozor yangiligi bo'lgan tovardan, modifikatsiyalangan tovardan, alplikant tovar, substitut tovardan farqlanadi, ya'ni har qanday innovatsiyaning belgilanishi bo'yicha to'ldiruvchi, o'rinni almashtiruvchi va siqib chiqaruvchi yangilik kiritishlardan farqlay olish kerak. Bu jihat innovatsiyani ishlab chiqarish bosqichida alohida rol o'ynamaydi, ammo yangilik kiritishni bozorga kirishida hal qiluvchi ahamiyatni kasb etadi. Innovatsiyaning muvaffaqiyati va marketingning strategiyasi ana shunga bog'liqdir.

Joylashtirish marketing faoliyatining har xil: sotish, reklama, tovar, narx, servis va h.k. yo'nalishlariga ta'sir ko'rsatadi. Innovatsion marketing konsepsiyasi nafaqat yangi xaridorlarni qo'lga kiritishni, balki firmaning raqobat afzalliklaridan muvofiq foydalanish, korxonalar faoliyati sohalarini keng yoyish va kengaytirish va Yangi sohalar va Yangi bozorlarni bosib olish hisobiga ta'sir ko'rsatish sohasini ko'paytirishni ko'zda tutadi.

Innovatsion marketing uchun marketingning barcha tadbirlari, ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning navlari, o'zaro bir birlarini to'ldiradigan va o'zaro bog'liq bo'lishini bildiruvchi sinergizm tamoyili muhim bo'ladi.

Marketing tizimining yakunlovchi bosqichi - operativ marketing, bu bosqichda strategik innovatsion marketing konsepsiyalarini amalga oshirishning yangi shakllari ishlab chiqiladi. Operativ marketing bozordagi yangilik yashash davrlarining bosqichlari bilan mahkam bog'langan.

Yangilik yashash davrining boshlang'ich nuqtasini belgilash ayniqsa muhim.

Innovatsiyalarni bozorda mavjud bo'lishi yashash davrining birinchi bosqichida innovatsiyaga e'tiborni jamlash va diffuziyalash uchun maxsus tadbirlar zarur. Masalan, sotishlarning adekvat kanallarini shakllantirish, mavjud bo'lgan eskilarni modifikatsiyalash va moslashtirish zarur. Bu yerda marketingning samaradorligi bir qator omillar: innovatsion reklamanning faolligi, innovatsiyani bozorga chiqishining muvofiq vaqti, innovatsiyaning mavjud bo'lgan tovarlar mavzusidagi xulqining variantini tanlash, ehtimol bo'lgan raqiblar xulqini bashoratlash, hamda bozorning tuzilishi yangi tovarga qanchalik mos kelishiga bog'liq. Bu sharoitlarda marketing nafaqat yangilikni bozorda joylashishini, balki texnologik bozorga joylashishini ta'minlashi, yangilik va boshqa tovarlar avlodlari o'rtasidagi vazifasiviy raqobatni engib o'tishi shart.

O'sish bosqichida marketing yondoshishlari o'zgaradi. Innovatsion marketing kreativ xarakterini o'zgartiradi va rag'batlantiruvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Reklamanning xarakteri o'zgaradi, u tashabbuskor, ushbu firma va ushbu tovarning yutuqlariga e'tiborni jamlovchi bo'ladi. Sotish kanallarining yangi tovar ostida modifikatsiyalangan tarmog'idan foydalaniladi. Ishlab chiqaruvchi firmaning raqobai afzalliklari bu yerda yetakchi rol o'ynaydi.

Tovarlarning balog'atligi bosqichida bozorning boshqa ishtirokchilari bilan to'g'ridan to'g'ri raqobat qilishdan qochib bo'lmaydli, va buning natijasida raqobat strategiyasini o'zgarishi mumkin. B u yerda xarajatlardagi y'Yetakchilik strategiyasining roli o'sadi, yangilikning narxi esa pasayadi. Xuddi shu bosqichda novator -korxonalar yangi modifikatsiya yoki tubdan yangi mahsulotni bozorga chiqarishga tayyorlaydi.

Ushbu bosqichda innovatsion marketing ikkita maqsadni ko'zlaydi: pishib etilgan tovarni sotishlar hajmini operativ qo'llab-quvvatlash va uni o'rniga keladigan yangini ilgari harakatlantirish strategiyasini yaratishni.

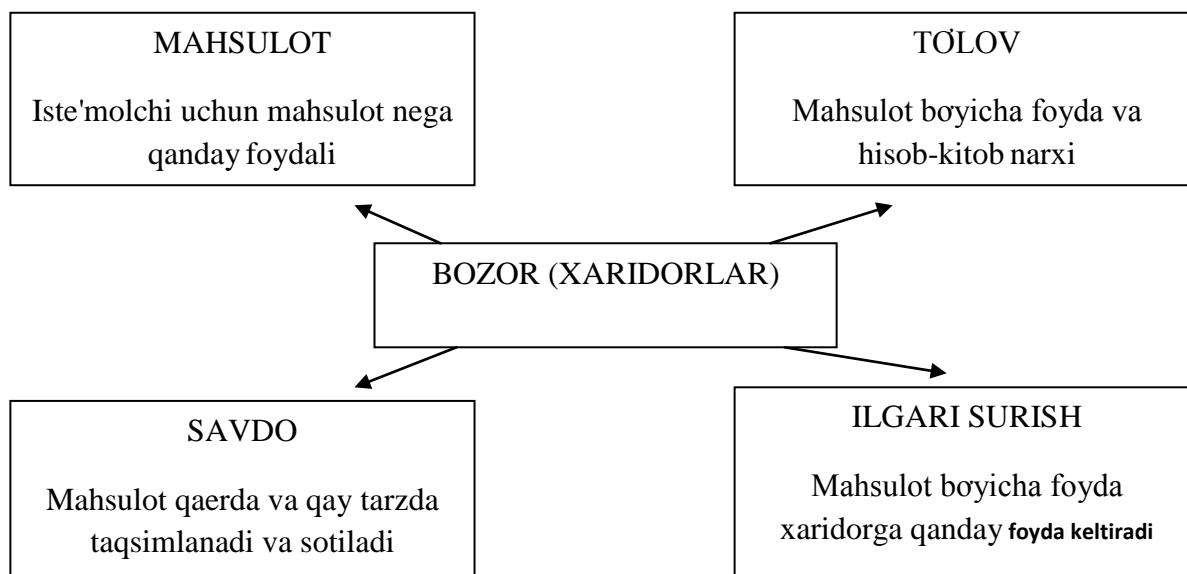
Bu strategiya talabga qaratilganligi bilan ta'riflanadi. Firma xuddi qaysi ehtiyojlarni qanoatlantirishi kerakligini belgilash asosiy jihat bo'ladi.

Yangi tovarlarni bozorga kirib borishi, yoki yangilik kiritishlarning "diffuziya"si marketingning zamonaviy tizimlari va tovarni ilgariga qarab harakatlantirish kanallarini shakllantirish bilan ta'minlanadi. Sotish bozori uchun kurash siyosatini takomillashtirish raqobatbardoshlikni oshirishning har xil shakllaridan foydalanishdan iboratdir. Tovarining xarakteri va uning yashash davri bosqichlariga ko'ra raqobatning shakllari va usullari (narxli va narxsiz), reklama usullari va tovarni ilgariga qarab harakatlantirishda farqlar kuzatiladi. Masalan, monopolist raqobatda yangi tovarni bozorga chiqishi bosqichida menejer narx siyosati imkoniyatlaridan ko'proq foydalanishi kerak. Agar korxonada oldin noma'lum bo'lgan tovarni ishlab chiqarayotgan yoki yangi bozorga yorib kirishni amalga oshirayotgan bo'lsa, unda narxni hatto kompaniyaning zarariga ham pasaytirishi va ushbu bosqichdagi zararni boshqa tovarlar hisobiga qoplashi kerak.

Yapon kompaniyalaridagi innovatsion menejment bozorga yorib kirishda, qoidaga ko'ra narxni keskin pasaytirishni amalda qo'llaydi. Keyin bir vaqtda foydani oshirish va xaridorlar doirasini kengaytirish maqsadida narxlar bilan manyovra qilishga o'tadi. Bunda sotishlarning hajmi katta o'zgarishlarni boshdan kechirishi mumkin. Marketing bo'yicha menejerning mohirligi shundan iboratki, kompaniyaning foydasi ham bitta tovarni sotishlar hajmini ko'payishi va ham ushbu tovarning o'zining modifikatsiyalari va modellarini paydo bo'lishi hisobiga oshsin.

Qoidaga ko'ra, zamonaviy iste'molchining turli tuman selektiv (tanlab olinadigan) talabini qanoatlantirish uchun tovar yirik partiyalarda ishlab chiqarilmaydi va raqobatning narxli shakllar imkoniyatlari g'oyatda cheklangan. Bittagina kompaniya, masalan IBM ning bir turli tovarlarini bozorga bir vaqtda

chiqarishda raqobatning narxli omillariga suyanadilar. Narxlarning dinamikasi nafaqat tovarning yangiligiga, balki navli siyosat va ushbu mahsulot o'tadigan modifikatsiyalar va avlodlar soniga ham mahkam bog'langan.



12.6-rasm. Operativ marketing komponentlari¹⁸⁰

Innovatsion marketing nazariyasiga kora yangi tovarni qabul qilish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat:

-Birlamchi ogohlantirish. Iste'molchi innovatsiyalardan boxabar bo'ladi, lekin etarli axborotga ega bo'lmaydi.

-Tovarni tanilishi. Iste'molchi ba'zi axborotga ega, yangilikka qiziqish bildiradi; yangilik to'g'risida qo'shimcha axborotni izlash.

-Yangi tovarni identifikatsiya qilish. Iste'molchi yangilikni o'z ehtiyojlari bilan solishtiradi.

-Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash. Iste'molchi yangilikni izohlash to'g'risidagi qarorni qabul qiladi.

-Iste'molchi tomonidan innovatsiyalar va arid qilish imkoniyatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni izohlash.

¹⁸⁰ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012-С.97.

-Yangilikni yaratishda investisiyalash yoki xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilish.

Innovatsiyalar marketingini boshqarish nafaqat sotishlarni kengaytirish, balki yetkazib berishlar va sotishdan keyingi xizmatlarni ta'minlashdan ham iboratdir. Ko'pincha bozordagi muvaffaqiyat xuddi mahsulotning foydalanish sifatlari va unga sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil qilishga bog'liq. Texnologik rivojlanishni notekisligi, turkumlashtirilmagan bozor va mamlakatdagi inflyatsiya shunga olib keladiki, narxlarning raqobati xuddi shunday mahsulotga narxlarni o'sishining har xil darajasida o'z aksini topadi. Bu bozor patologiyasini taraqqiy etishi uchun keng imkoniyatlarni yaratadi.

Yangi tovarlarni sotishlar va bozorni qo'lga kiritishni boshqarish uchun matematik modellashtirish, noaniqlikni hisobga olish bilan rejalashtirish, vaziyatli tahlilni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Ekspertli baholash, apriorli ranjirovkalash usullari, Delfi usuli eng keng qo'llanadiganlardan bo'ladilar. Bunda har xil omillarni balli baholash va o'rinli salmoq katta rol o'ynaydilar.

Har xil omillar ahamiyatini ekspertli baholash alohida aniq tovar uchun bozordagi vaziyatni balli tizim yordamida baholash va vaziyatni tahlil qilishga imkon beradi.

Operativ marketing bundan keyin ham rivojlanadi, variantli tahlilga asoslanadi, bozhor muhiti, talab, raqiblar, mijozlar haqidagi muntazam axborotlarni yig'ish bilan shug'ullanadi, sotishlar sohasidagi maqsadlarni belgilaydi. Bular sotishlar hajmini ko'paytirish, bozor ulushini kengaytirish maqsadida qilinadi.

Marketing xizmatlari sotishlar tarmog'ini shakllantirish, reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, sinovli, imtiyozli va to'g'ridan to'g'ri sotishlarni tashkil qilish, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatishni yaratish bilan shug'ullanadi.

Marketing xizmatlari marketing xarajatlari va daromadlarini baholashga alohida e'tiborni qaratadi. Xarajatlarni baholash uchun ishlab chiqarish va sotishlarning doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarini tahlil qilish, daromadlar

bo'yicha narxning o'zgaruvchanligini belgilash, raqiblarning narx siyosatini o'rganish zarur. Mahsulotni bozor tomon harakatlantirish (reklama, jamoatchilik bilan aloqa, sotishni rag'batlantirish va h.k.) xarajatlari, hamda sotishdan keyingi va servis xizmatini ko'rsatishning qiymati baholanadi. Marketingdan daromadlarni baholash quvvatlarni muvofiq yuklanishi maqsadga muvofiq ishlab chiqarish dasturlari va sotishlar hajmini talab, mahsulotning ta'riflari va turlari o'zgarishiga ko'ra bashoratlarni hisobga olinishiga ega muqobil yondoshishlarni hisobga olish bilan o'tkazilishi kerak.

12.4. Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash sharoitida tovar siyosati. Tovar va biznes

Tovar siyosati - bu korxonada faoliyatining ko'p o'lchamli va murakkab sohasi, marketing va xo'jalik siyosatining tarkibiy qismi bo'lib, tovar assortimentini shakllantirish va uni boshqarish bo'yicha; tovar nomenklaturasining aniq xususiyatlari haqida; tovarlarning raqobatbardoshligini talab darajasida saqlab turish; tovarlar uchun optimal bozor segmentlarini topish; markirovkalash (markali nomlar, tovar belgilari, logotiplar, firma uslubi va boshqa atributika) dan foydalanish, tovarlarni ishlab chiqish, qadoqlash, ularga xizmat ko'rsatishni amalga oshirish bo'yicha qaror qabul qilish va chora ko'rishni taqozo etadi.

Tovar siyosati quyidagilarga yo'naltirilishi kerak:

1. Taklif qilinayotgan tovar borasida iste'molchining xohish-istaklarini har tomonlama hisobga olish;

2. Tovarning raqobatbardoshligini oshirish;

Bunda konstruksiyalash, modellashtirish, dizayn, rag'batlantirish tizimlari tovarlarni ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan aniq salohiyatli iste'molchiga yo'naltirilishi lozim.

Shu sababdan amalda ishlab chiqarishning negizi bo'lgan "tovar xaridorni tanlaydi" tamoyili xaridorlar uchun keng tanlash imkoniyatlarini yaratish bilan uyg'unlashtirgan holda ro'yobga chiqarilishi kerak.

Tovar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish quyidagi shartlarga rioya etilishini talab qiladi:

1. Istiqbolli ishlab chiqarish, sotish va eksport qilishning maqsadlari haqida aniq tasavvurga ega bo'lish;

2. Korxonaning ishlab chiqarish-sotish faoliyati strategiyasining mavjudligi;

3. Bozor va uning talablari tavsifini yaxshi bilish;

4. Hozirgi vaqtdagiva istiqboldagi o'z imkoniyatlari hamda resurslarini aniq tasavvur qilish:

- tadqiq etish imkoniyatlari;

- ilmiy-texnikaviy imkoniyatlar;

- ishlab chiqarish imkoniyatlari;

- sotish imkoniyatlari.

Tovar siyosati bir nechta yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

- ushbu tovarni raqobatchilar ishlab chiqarayotgan shunga o'xshash tovarlardan farq qilib turishini ta'minlovchi individuallashtirish. Tovarni individuallashtirishning mohiyati faqat shu tovarga tegishli bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni ta'kidlashdan iborat;

- iste'molchining didi o'zgarib turishi asosida tovar va xizmatlarni domiy ravishda modernizatsiyalash va modifikatsiyalash;

- aholining iqtisodiy ahvoli yaxshilanib borishi bilan shartlangan yangi tovarlarni ishlab chiqish;

- yuqori sifatli tovarlarni ularga o'xshash, ammo sifati pastroq bo'lgan tovarlar narxida sotish.

Ishlab chiqarish- maishiy va boshqa vazifalarni hal qilish tobora ko'proq resurslarni safarbar qilish zarurati hamda tijorat natijalarining (ayniqsa eksport qilishda) noaniqligi tovar siyosatiga kiruvchi msalalarning butun majmuini puxta ishlab chiqishni taqozo etadi.

Bunda uzoq istiqbol uchun quyidagi muammolarni hal qilish zarur:

-ishlab chiqarilayotgan tovarlarning assortimenti (nomenklaturasi) ni uning iste'mol tavsifi va ishlab chiqarish texnologiyasining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda optimallashtirish;

-tovarning yashash davrini inobatga olgan holda umuman mahsulotni hamda uning ayrim turlarini yangilash sur'atlari;

-ishlab chiqarish dasturlaridagi yangi bozor uchun yangi bo'lgan tovarlar va eski tovarlar o'rtasidagi, shuningdek sotuvda yangi hamda o'zlashtirilgan bozorlar o'rtasidagi nisbat;

-tovarlarning yangilanish darajasi;

-bozorga mutlaqo yangi tovarni chiqarish;

-bozorga yangi tovarlar bilan kirib borish hamda mavjud bo'lgan, ammo bozorda o'zining pozitsiyalarini yo'qotib boryotgan tovarlarni dasturdan chiqarib tashlash vaqtini tanlash.

Bu muammolarning barchasi bozor bilan, uning talablari, raqobatchilarning xatti-harakatlari bilan uzviy bog'liqlikda hal qilinadi.

Tovar siyosati tovar ishlab chiqaruvchining muayyan xatti-harakatlar yo'lini yoki unda oldindan o'ylab qo'yilgan xulq-atvor tamoyillarining mavjudligini taqozo etadi. Tovar siyosatining yo'qligi tasodifiy yoki o'tib ketadigan omillar ta'sirida assortiment tarkibining barqarorligiga, tovarlarning raqobatbardoshligi va tijoriy samaradorligi ustidan nazoratning yo'qolishiga olib keladi. Bunda rahbar tomonidan qabul qilinayotgan joriy qarorlar ko'p hollarda uzoq muddatli manfaatlarni inobatga oluvchi oqilona hisob-kitoblarga emas, balki faqat intuitsiyaga asoslangan bo'ladi. Puxta o'ylangan tovar siyosatining mavjud bo'lmasligi noto'g'ri qarorlarning qabul qilinishiga, kuch va mablag'larning sochilib ketishiga, mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishdan voz kechishga olib keladiki, ushbu maqsadlarga katta mablag'lar xarajat qilingan bo'ladi.

Har qanday xo'jalik darajasida tovar siyosati masalalarini hal qilishga strategik yondashuv zarur. Bu shuni anglatadiki, har bir qaror faqatgina joriy manfaatlar nuqtai nazaridan emas, balki istiqbolda ko'zlangan maqsadlarni ham

hisobga olgan holda qabul qilinishi kerak. Bunday yondashuv hal qiluvchi yo'nalishlarda sa'y-harakatlarning jamlanishini talab qiladi.

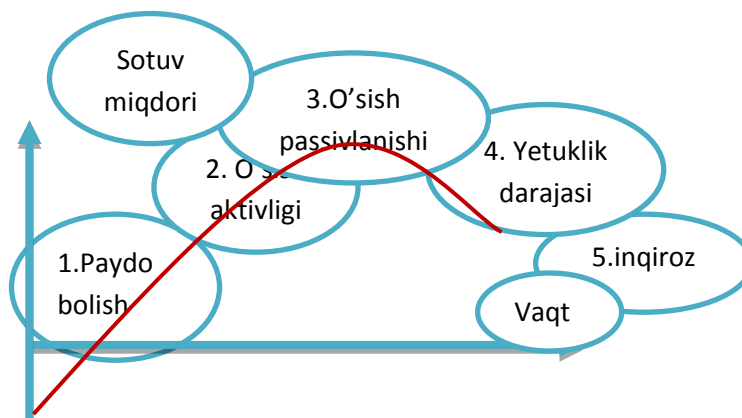
Strategiya-bu tovar siyosatining uzoq vaqt (2-5 yil) uchun belgilangan yo'nalishi bo'lib, istiqbolni mo'ljallagan holda muhim vazifalarning hal qilinishini ko'zda tutadi. Qator yillar uchun ishlab chiqilgan tovar strategiyasi qoida bo'yicha deyarli o'zgarmay qolaveradi. Tovar siyosatini korxonada faoliyatining real shart-sharoitlaridan, uning o'ziga xos yo'nalishidan ajratib bo'lmaydi. Shu bilan birga tajribalar ko'rsatishicha Rossiyadagi bir xil og'ir sharoitda qaror topgan bozor holatida sanoat tarmog'idagi ishlab chiqarish korxonalarini o'zlarining tovar borasidagi muammolarini har xil tarzda hal qiladilar:

-muammolarni hal qilishda o'zlarining uquqsizligi, yordamga muhtojligi va bilimsizligini namoyish qiladi:

-marketing tamoyillari va uslublariga rioya qilgan holda hozirgi vaqtdagi moliyaviy - iqtisodiy inqirozdan chiqishning istiqbolli yo'llarini izlab topmoqdalar.

12.5 Innovatsion mahsulotning hayot tsikli va tashkilotning muhim bosqichida marketing faoliyati maqsadlari

Innovatsion marketing yuqori strategik usullar bilan ajralib turadi. Nafaqat tayyor mahsulotni bozorda taqdim etish emas, balki talabdan kelib chiqqan holda protses boshqaruvini o'z ichiga oladi.



12.7-rasm. Innovatsion mahsulotning hayot tsikli¹⁸¹

¹⁸¹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

12.7-rasm hayot siklining asosiy bosqichlari va tashkilotning marketing faoliyati maqsadlarini ifoda etadi. Inson hayoti singari barcha iqtisodiy jarayonlar, vaqt doirasida kechadi, ya'ni boshlang'ich davr, ilgariga siljish va kuniy qismga ega. Insonlarning ehtiyoj va talablari hayotlarining bir bosqichdan boshqasiga o'tishlari singari o'zgaruvchan bo'ladi. Xuddi shu kabi har qanday tovar va xizmatlar ham umumiy holatda hayot davrining ba'zi xilma xilliklarini namoyon tutuvchi qator bosqichlardan o'tadi.

Innovatsiyalar hayotiylik davri konsepsiyasi innovatsiyalar ishlab chiqarishni rejalashtirishda va innovatsion jarayonni tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur ahamiyat quyidagilardan iborat bo'ladi:

-Innovatsiyalar hayotiylik davri konsepsiyasi xojalik yaratuvchi sub'ektning rahbarini xojalik faoliyatini hozirgi vaqt nuqtai nazaridan kabi, uni rivojlantirish istiqbollari nuqta nazaridan tahlil qilishga majbur qiladi.

-Innovatsiyalarning hayotiylik davri konsepsiyasi innovatsiyalarni kashf etishni rejalashtirish, shuningdek innovatsiyalarni xarid qilish bo'yicha tizimli ishning zaruratini asoslab beradi.

-Bozorning barqarorlashuv bosqichi, bozor ushbu mahsulot bilan toyinganini anglatadi. Uni sotish hajmi biror-bir ma'lum chegaraga etdi va bundan ortiq o'sish kuzatilmaydi.

-Bozorni kichrayish bosqichi - bu, mahsulot savdosi tushishi kuzatilayotgan, biroq mazkur mahsulotga talab mavjud bo'lgan, tegishli ravishda mahsulot savdosi hajmi ortishiga barcha ob'ektiv shart-sharoitlar mavjud bo'lgan bosqich.

-Bozorni kottarish bosqichi avvalgi bosqichning davomi hisoblanadi. Agar mahsulotga talab mavjud bo'lsa, u holda ishlab chiqaruvchi uni shartlarini organib chiqishga intiladi, o'zining kadrlar va narx siyosatini o'zgartiradi, sotuvchi singari (mukofot), xaridorni (sovga, chegirmalar) ham mahsulot savdosini moddiy rag'batlantirishning turli shakllarini tatbiq etadi, qo'shimcha tadbirlar otkazadi, shuningdek reklama shov-shuvini tarqatadi.

-Bularning barchasi ishlab chiqaruvchi yoki xaridorga biror bir vaqt davrida savdo hajmini oshirish imkonini beradi. Lekin u endilikda avvalgi darajasiga eta

olmaydi. Bozorning kotarilish bosqichi qisqa vaqt davom etadi va songgi bosqichga otadi, ya 'ni bozorning tushish bosqichiga.

- Bozorning tushish bosqichi — bu mahsulot savdosining keskin pasayishi, ya'ni uni nulgacha tushishidir. Mazkur bosqichda ahsulotning to'liq savdosi yoki mahsulotga xaridorning ehtiyoji yo'qolishi tufayli to'liq toxtashi yuz beradi.

12.1-jadval

Hayot tsiklining asosiy bosqichlari. Bosqich ko'rsatkichlari.¹⁸²

Hayot tsiklining asosiy bosqichlari	Bosqich ko'rsatkichlari	Marketing maqsadi
1. Ishlov berish	Mahsulot ishlab chiqarishni tahlili, ITTKI,tajriba nushalari.	Marketing izlanishlari. Bozor tajribalari.
2. Bozorga olib chiqish	Tovarning sotuvga chiqishi. Qisqa muddatli monopol ustuvorligi.	Tovar haqida malumot tarqatish. Istemolchilarning qabul qilish bo'yicha ishlari. Monopolistik ustuvorlikni maksimallashtirish.
3. O'sish	Raqiblarning reaksiyasi/ Tezkor osuvchan bozor, ozgaruvchan Nobarqaror sotuvlarning osish xarakteri	Tovarlarning birlamchi taqsimlanishidan kelib Chiqadigan foydani maksimallashtirish.
4. Yetuklik	Sotuvlar hajmini barqarorlashtirish. Ist'emolchining afzal ko'rish omillarini qismini ushlab qolish ahamiyati.	Bozorning xususiy qismini ushlab qolish ahamiyati. . Zaif raqiblarni hisobiga bozor qismini kengaytirish
5. Bozorning toyinishi chiqarishning va qisqarishi imkoniyatlarni	Bozorning qisqarishi. Firmalarda ortiqcha quvvatlarning paydo bo'lishi. Raqib firmalarning qo'shilishi uchun sharoyitlar vujudga kelish	Innovatsion proektlar uchun yangi g'oyalarni tayyorlash.

Marketing konsepsiyasidan xozirgi talqinda innovatsion marketing strategiya birligi, biznes filosofiyasi,boshqaruv jarayoni va metodologik asoslardan tashkil topganligi namoyon bo'ladi.

¹⁸² И.С. Богомолова, С.В. Гриненко, Е.С. Едалова,Е.К. Задорожня, Ю.В. Развадовская, Т.В. Седова,А.Ю. Федотова, А.В. Ханина, И.К. Шевченко.Инновационный и проектный менеджмент. Учебноепособие: Изд-воЮФУ, 2014– С.181.

Nazorat savollari

- 1.Strategik innovatsion marketingning vazifalari qanday?
- 2.Innovatsion marketing tushunchasining innovatsiyalar marketingitushunchasidan farqi nima?
- 3.Innovatsion marketingni boshqarishda usul va uslublarni tanlash qanday?
4. Tovar siyosati yo'nalishlarini aytib bering.
- 5.Uzoq muddatli ishlab chiqarishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muommolarni sanang.
- 6.Nima uchun yangiliklarni tatbiq etish va tijoratlashtirishning bozor mexanizmlari takomillashmagan?
- 7.Operativ innovatsion marketing – bu?
- 8.Innovatsion mahsulotning hayot tsikli nimadan iborat?
- 9.Tashkilotning muhim bosqichida marketing faoliyati maqsadlarini haqida gapirib bering.

Keys Stadiyni yeching

“Apple” kompaniyasi¹⁸³

O'ylab ko'ring, “Apple” o'z maxsulotiga qanday g'oyalarni kiritishi mumkin. O'z javobingizni isbotlab bering.

Maxsulotdagi innovatsiyalar: Iphone – so'ngi yillarda innovatsiyalar qatorida eng ma'lum xodisalaridan biri. Ushbu xodisadan innovatsiyaning ikki xildagi maxsulotini ajratsa bo'ladi: Yangi maxsulotlarni tadbiq etish va mavjud maxsulotlarni takomillashtirish. Yangi maxsulot sifatida Iphone katta inqilobiy o'zgarishlarga sabab bo'ldi, va yangi texnologiyalar borasida yangi konsepsiya yaratdi. Telekomunikatsiyalar sohasida Iphone yangi davrni bo'shlab berdi; bu telefondan ham ortiq. Telefon qo'ng'iroqlari aynan muhumliligini yoqotdi, endi ular funksiyalaridan biriga aylandi. Lekin innovatsiyalar bu bilan tugamaydi. “Apple” maxsulotni takomillashtirishda davom etdi. Yangi xizmat turlarini taklif etish va xaridorlarni moyilligiga erishish uchun kompaniya doimiy ravishda yangi takliflarni ishlab chiqmoqda.

¹⁸³ Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013-p.81.

Bozor narxi¹⁸⁴

Faraz qilaylik, N shahar bozorida kartoshka bahosi 600 somdan 480 somgacha arzonlashtirildi, non - 300 somdan 240 somgacha, tovalar – 3000 dan 2400 somgacha 1 donasi uchun. Korsatib otilgan tovarlarga narx boyicha talab qayishqoqligini hisoblab chiqing, agar bunda talab quyidagi korinishda o'sgan bolsa: kartoshka - 2500000 dan 2560000 gacha kg.ga; non – 1500000 dan 1590000 gacha buxanka; tova uchun - 200000 dan 280000 gacha donasi uchun. Siz quyidagi fikrni ma'qullaysizmi: “Mazkur holatda tovalar bozori kartoshka savdosi bozoriga nisbatan tovalar savdosi bozori narxlar pasayishiga 1,5 barobar kamroq sezuvchanlikka egami?”¹⁸⁵

Quyida keltirilgan jadvalning 4 va 5 ustunlarini toldiring:

1	2	3	4	5
Mahsulot narxi, som.	Taklif tilgan mahsulot soni, birlikda.	Talabga ga mahsulot soni, birlikda.	Mahsulotning ortiqchaligi yoki etishmasligi birlikda.	Umumiy tushum, som
5	21300	11175		
4	19740	12460		
3	15630	15630		
2	13210	17000		
1	11643	20833		

Glossariy

Marketing- bu bir vaqtning o'zida falsafiy biznes va aktiv harakat jarayonidir

Strategiya- bu tovar siyosatining uzoq vaqt (2-5 yil) uchun belgilangan yo'nalishi bo'lib, istiqbolni mo'ljallagan holda muhim vazifalarning hal qilinishini ko'zda tutadi

Tovar siyosati- bu korxonada faoliyatining ko'p o'lchamli va murakkab sohasi, marketing va xo'jalik siyosatining tarkibiy qismi.

¹⁸⁴ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012-С.184.

Marketing strategiyasi- bu mo'ljaldagi bozor ehtiyojlarini qondirish orqali tashkilot maqsadlariga erishishda marketing miksni rivojlantirishga qaratilgan uzoq muddatli rejadir.

Marketing xizmati- bu maxsus tarkibiy bo'linmalardir, ularning asosiy vazifasi bo'lib marketing maqsadlari va funkstiyalarini bajarish hisoblanadi.

13-BOB. INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

13.1. Innovatsion moliyalashtirishning manbalari va shakllari.

13.2. Xorijda innovatsion faoliyatda moliyalashtirish usullari.

13.3. Innovatsion faoliyatni loyihali moliyalashtirish.

13.4. Innovatsion menejment strategiyasi va taktikasini belgilash.

13.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirishning manbalari va shakllari

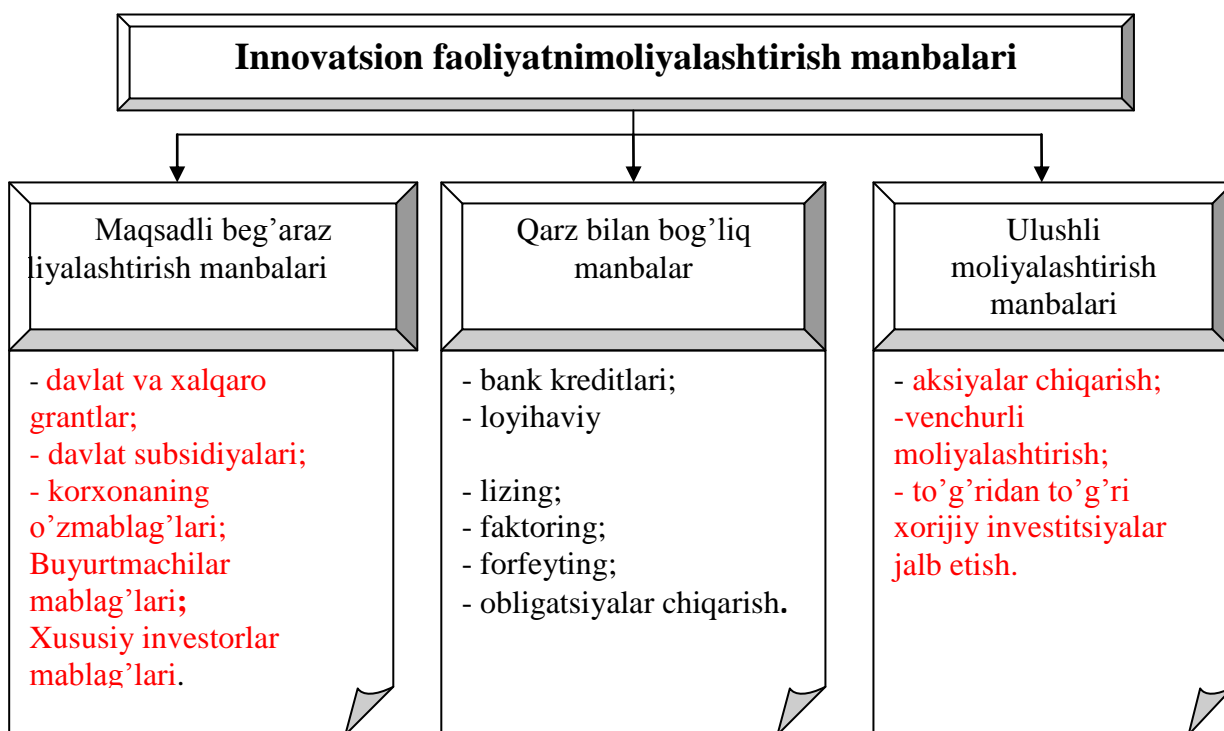
Innovatsion loyihalarning barcha yashash bosqichlarida moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganligi innovatsiyaning bozordan ajratish taxlikasini pasaytirishga ko'maklashadi va uning samaradorligini oshiradi. Yangi ilmiy ishlar va texnologiyalar davlat milliy kuchining asosiy tashkil qiluvchilari bo'lganlari sari rivojlangan davlatlar innovatsiyalarni qo'llab quvvatlash va rivojlantirishning turli tuman imkoniyatlarini topadilar. Bunda innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning turli tuman usullari va innovatsiyalarni vositali qo'llab quvvatlash bo'yicha tadbirlarning rang barangligi kengayadi. Rivojlangan mamlakatlar innovatsion faoliyat uchun moliyaviy resurslarni ham davlatning va ham hususiy manbalardan to'playdilar. Ma'lumki, ilmiy salohiyat birinchi navbatda fanlarning fundamental tadqiqotlarni rivojlantirishga investitsiyalarning hajmi, hamda patentlar va litsenziyalarning soni, jahon ilmiy adabiyotiga ulush va boshqalar bilan belgilanadi.

Faqat moliyalashtirishning rivojlangan tizimi asosida innovatsion faoliyat rivojlanishi mumkin. Bozor turidagi iqtisodiyotda mustaqil korxonalar, sanoat kompaniyalari, moliya sanoat guruhlari, kichik innovatsion binos, investitsion va innovatsion fondlar, mahalliy boshqaruv idoralari, xususiy shaxslar va h. k. moliyalashtirish subyektlari bo'ladilar. Ularning barchalari u yoki bu shaklda qayta ishlab chiqarish jaayonida ishtirok etadilar va innovatsion faoliyatni rivojlanishida bevosita ishtirok etadilar. Moliyalashtirishning tashkil qilish tamoyillari moliyalashtirishning manbalarining ko'pligi, tizimning alohida elementlarining egiluvchanligi va dinamikligiga qaratishni va innovatsionlarni ularni innovatsion

faoliyatdan moliyaviy qaytarilishni o'sishini ta'minlovchi tijoratlashirilishi bilan samarali tatbiq etilishi kerak.

Buning uchun ikkita asosiy shartga amal qilish zarur: davlatning innovatsion, ilmiy – texnik va sanoat siyosatini faollashtirish va tadbirkorlarni faol investitsion rivojlanishga o'tishga tayyorligi.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimi mulkchilik turi, markazlashtirilganlik darajasi, ham mulk egalari darajasi va moliyalashtirish shakllari bilan farqlanuvchi shakllar va manbalarning murakkab birikib ketishidan iboratdir (13.1-rasm).



13.1-rasm. **Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari**¹⁸⁶

Mulkchilik turlariga ko'ra moliyalashtirish manbalari quyidagilarga bo'linadi:

-davlat investitsion resurslari (byudjet manbalari, byutjetdan tashqari fondlar, davlat tomonidan qarz olish , Aksiyalar paketlari ,davlat tasarrufidagi mulk):

¹⁸⁶Ushbu sxema TMI katta ilmiy xodim-izlanuvchisi D.X.Shadiyeva tomonidan "Совершенствование теоретико-методологических основ финансового обеспечения инновационного развития национальной экономики" mavzusidagi i.f.d. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya materiallari asosida ishlab chiqilgan.

-tijorat va notijorat xarakteriga ega xo'jalik yurituvchi subyektlar, hamda shaxs tashkilotlar jismoniy shakllarining investitsion, shu jumladan moliyaviy resurslari.

Bu jamoaviy sarmoyadorlar, shu jumladan sug'urta kompaniyalari, investitsion fondlar va kompaniyalar, nodavlat nafaqa fondlarining investitsion resurslari. Korxonalarining shaxsiy mablag'lari, hamda tijorat banklari, boshqa kredit tashkilotlari va hukumat tomonida maxsus vakil qilingan investitsion banklarning kredit resurslari ham shunga kiritiladi.

Davlat darajasida quyidagilar moliyalashtirish manbalari bo'ladilar:

- byudjetlar va byudjetdan tashqari fondlarning shaxsiy mablag'lari:
- davlat kredit bank va sug'urta tizimlarining“jalb qilingan” mablag'lar:
- davlatning tashqi (xalqaro qarz olish) va ichki qarzi (davlat obligatsiyali , qarzli va boshqa ziyonlari)ko'rinshidagi qarz mablag'lari :

Korxonada darajasiga quyidagilar moliyalashtirish manbalari bo'ladilar:

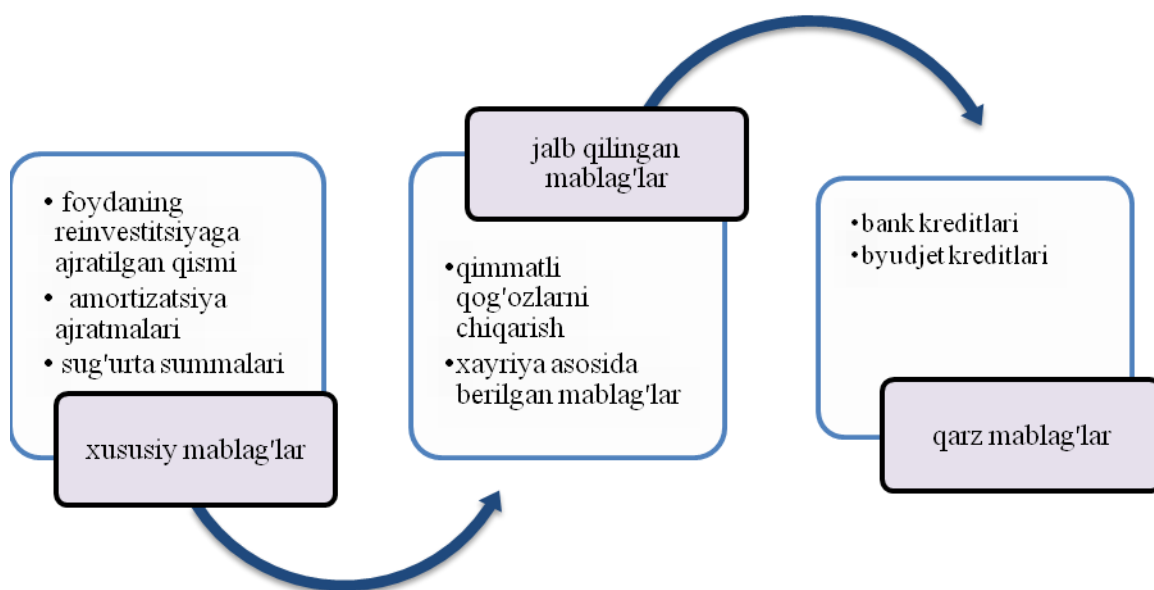
-shaxsiy mablag'lar foyda, amartizatsion ajratmalaaar, sug'urtali to'lovlar, nomoddiy aktivlarning jalb qilinmagan ortiqchalari, asosiy va aylanma mablag'lar va h.k.;

-jalb qilingan mablag'lar, aksiyalarni sotishdan olingan mablag'lar, hamda badallar, maqsadli tushumlar va boshqalar;

-har xil asosdagi byudjet, bank va tijorat kreditlari ko'rinishdagi qarz mablag'lari.

Byudjetdan mablag' ajratilishi innovatsion faoliyatning har xil shakllarining muhim moliyaviy manbalari bo'ladilar, ular hisobidan maqsadli majmuaviy dasturlar, davlatning ustuvor loyihalari bajariladi. Davlat innovatsion siyosatini amalga oshirishning moliyaviy mexanizmi butun innovatsion davrni resursli ta'minlash tizimidan iborat.Bir qator mualliflar tomonidan taklif qilinayotgan moliyaviy mexanizmi konsepsiyasi, birinchidan, innovatsion dasturlarni loyihalarni to'g'ridan to'g'ri davlat byudjetidan moliyalashtirishni ayrim ilmiy tashkilotlari moliyaviy qo'llab-quvvatlanishi bilan birlashtirishga maqsadli qaratilganligi, ikkinchidan, moliyalashtirish manbalarining ko'pligi bilan

ta'riflanadi. Innovatsion loyiha 3 xil manba hisobiga moliyalashtirilishi mumkin. Ular: o'z mablag'lari, jalb qilingan mablag'lar hamda qarz mablag'lari hisobiga amalga oshirilishi mumkin (13.2-rasm).



13.2-rasm. **Yuridik shaxs tomonidan amalga oshiriladigan innovatsion loyihalarni moliyalashtirish manbalari**¹⁸⁷

Bunda byudjetdan mablag'lar ajratish bilan bir qatorda byudjetdan tashqari manbalar, shu jumladan moliya-sanoat guruhlari, tijorat banklari, birlashmalar, tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar ishtirok etadilar.

13.1-jadvalda innovatsion loyihalarni moliyalashtirishning tashqi manbalarining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari ko'rsatib o'tilgani holda, ularni taqqoslashlari hamda o'z bizneslariga mos keluvchi usuldan foydalanishlari mumkin. Maxsus konsalting xizmatlari mavjudki, ular korxonalarini mavjud moliyalashtirish usullaridan xabardor etadilar, ammo qaror korxonah rahbari yoki kengash tomonidan qabul qilinadi.

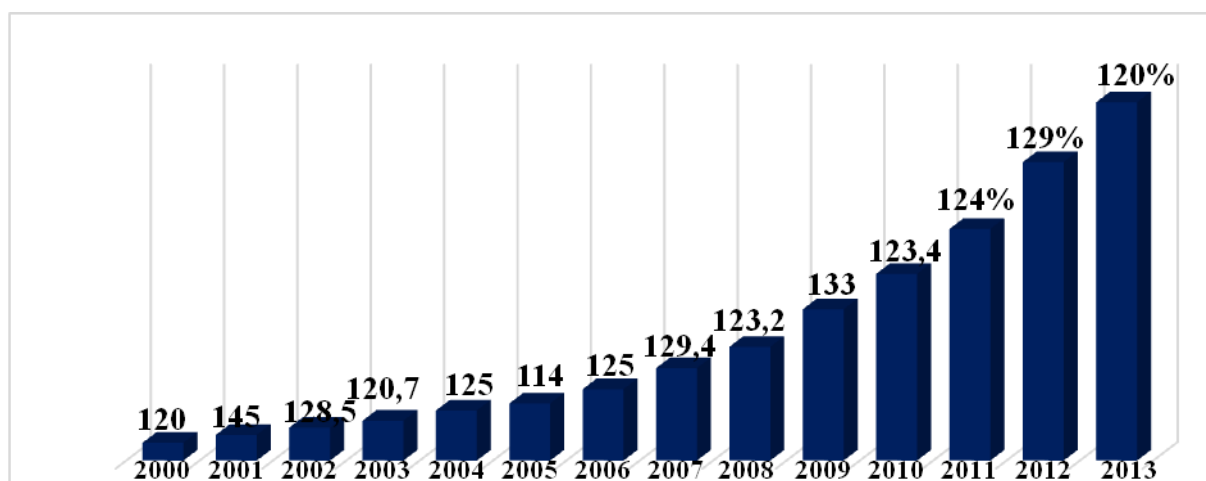
Jahon amaliyotida asosiy sarmoyalardagi investitsiyalarni moliyalashtirish uchun qarz mablag'lari, ayniqsa bank kreditlari keng qo'llaniladilar.

¹⁸⁷ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda tashqi manbalarining taqqoslamatahlili.¹⁸⁸

	Afzalliklari	Kamchiliklari
Kreditlar	Keng tarqalganligi, qarz beruvchilar korxonaning joriy faoliyatiga aralashmasligi	Garov ta'minoti zarurligi, korxonaning kredit tarixi va barqaror pul oqimlari bo'lishi shartligi
Davlat byudjeti mablag'lari	Ko'p hollarda uzoq muddatga berilishi, qaytarish sharti va foizlar yo'qligi hamda ijtimoiy loyihalarga ham yo'naltirilishi	Hajmi cheklanganligi, faqat ma'lum soha loyihalari uchun, muhim ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlarga yo'naltirilishi
Aksiyalarni qo'shimcha emissiyasi	Muddati cheklanmaganligi, dividendlar to'lanishi aksionerlar kengashida hal etiladi (joriy moliyaviy natijalarga qarab)	Aksiyalarni loyiha davrida sotish mumkin emas, ularni chiqarishga xarajatlar qoplanmasligi va boshqaruvni yo'qotish ehtimoli mavjudligi
Venchurli moliyalashtirish	Yangi korxonalar uchun qo'llash mumkin, aksiyalarni asosiy qism loyiha tashabbuskorlarida qoladi	Venchurli investor joriy faoliyatga aralashish va qarorlar qabul qilish huquqiga ega

Tijorat banklari real qoplanishi muddatiga va berilayotgan moliyaviy vositalarning qaytib kelish manbalariga ega bo'lgan hamda investitsiyalanayotgan kapitalning ahamiyatli darajada o'sishini ta'minlaydigan innovatsion loyihalarni moliyalashtiradi.

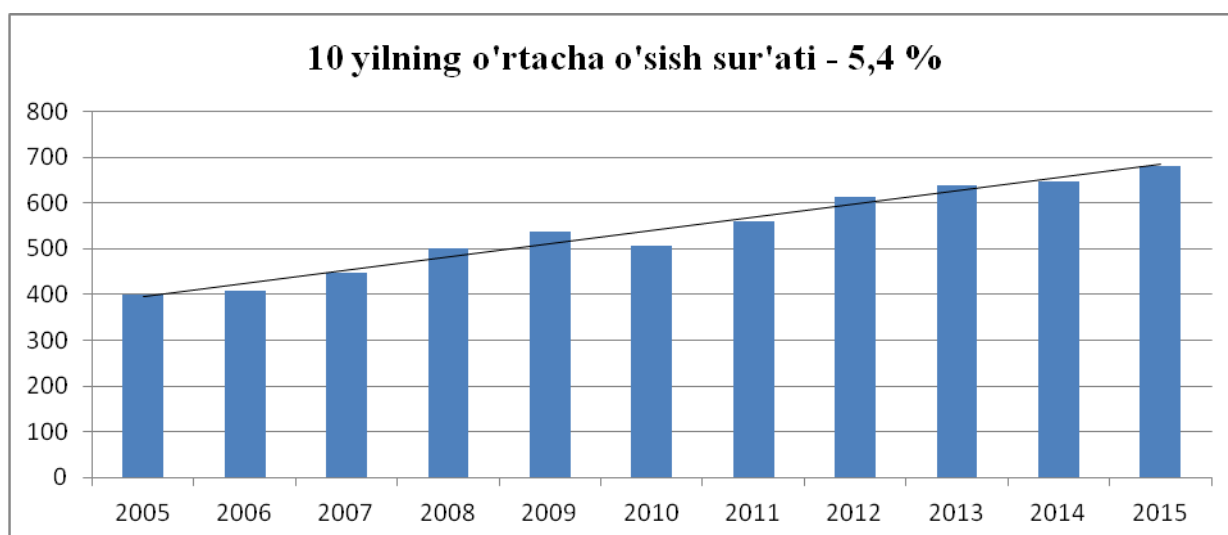


13.3-rasm. O'zbekistonda ITTKga sarflangan xarajatlarning yillik o'sish sur'atlari, %¹⁸⁹

¹⁸⁸Ushbu jadval TMI katta ilmiy xodim-izlanuvchisi D.X.Shadiyeva tomonidan "Совершенствование теоретико-методологических основ финансового обеспечения инновационного развития национальной экономики" mavzusidagi i.f.d. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya materiallari asosida ishlab chiqilgan.

Jahonning rivojlangan mamlakatlarida bank kreditlarining sarmoyalar kiritish larni moliyalashtirish manbalari sifatidagi ulushi 20,40% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda **Rossiyada u 6-8% dan oshmaydi.**

O'zbekistonda har yili ITTKI ga sarflanayotgan xarajatlar miqdori deyarli 25-30% atrofida o'zgarib turadi. Bu mamlakat iqtisodiyotini yana bir pog'ona yuqoriga ko'tarilishiga sabab bo'luvchi omillardan biri bo'lib hisoblanadi (13.3-rasm). 1998 yilda jahon iqtisodiyoti va xalqaro munosabatlar instituti tomonidan so'ralgan 3 mingta korxonalaridan faqat 16,5% ishlab chiqarishni qaytadan jihozlashga, 5,3%-ishlab chiqarishni zamonaviylashtirishga, faqat 1,8%-korxonalar ITTKI, litsenziyalar va nou-xaularni xarid qilishga kreditlar olganlar.

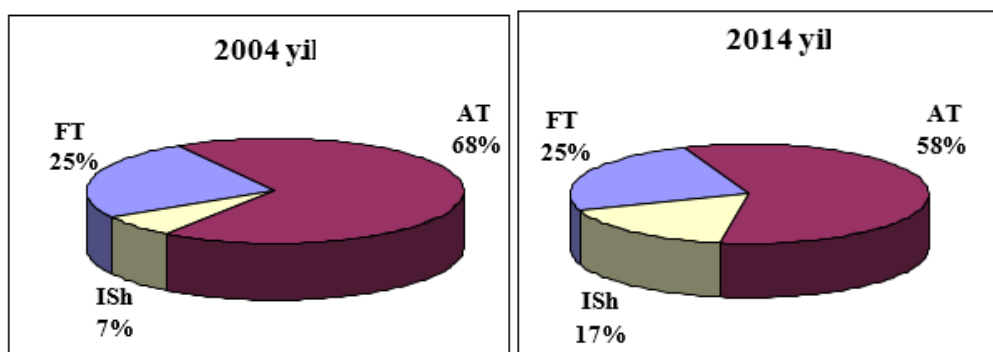


13.4-rasm. **2005-2015** yillarda dunyo bo'yicha ITTKI ga qilingan harajatlarning o'sish dinamikasi (milliard AQSH dollarida)¹⁹⁰

Diagrammadan ko'rinib turibdiki, dunyo bo'yicha ITTKI ga qilingan harajatlar 2005 yilda 400 mlrd. dollar bo'lsa 2015 yilga kelib 680 mlrd. dollarni tashkil etdi. Xarajatlarning 10 yillik o'rtacha o'sish sur'ati esa 5,4 foizni tashkil etgan bo'lib, o'sish tendentsiyasiga ega bo'lganligini ko'rishimiz mumkin.

¹⁸⁹ Шадиева Д.Х. Финансовое обеспечение инновационной деятельности: практика Узбекистана// Мировое и национальное хозяйство. – Москва, 2014. – № 4 (31). – С.4.

¹⁹⁰ <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>



13.5-rasm. 2004 va 2014 yillarda davlat ilmiy-texnika dasturlari yo'nalishlari bo'yicha mablag'lar taqsimoti¹⁹¹

buyurda FT– fundamental tadqiqotlar;

AT – amaliytadqiqotlar;

Ish – innovatsionishlanmalar.

Turli darajadagi davlat byudjetlari va ixtisoslashtirilgan davlat fondlari hisobidan ustuvor ahamiyatga ega bo'lgan innovatsion faoliyat yo'nalishlari moliyalashtiriladi.

Aksionerlik moliyalashtirish. Ushbu shakl ochiq yoki yopiq aksionerlik jamiyati ko'rinishida tashkil etilgan korxonalar uchun qulaydir. U istiqbolli innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun Aksiyalarni cheklanmagan doiradagi investorlar o'rtasida joylashtirish orqali yirik moliyaviy resurslarni to'plash (Aksiyalarning xaridorlaridan pulni noaniq muddatga qarz olish) imkonini beradi. Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, O'zbekistonda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalaridan bo'lmish buyurtmachilar mablag'lari 2000 yildan to 2014 yilga qadar 44,3% dan 15,9% gacha kamaygan. Tashkilotlarning o'z mablag'lari bo'lsa, 14,2% dan 21,6% gacha ko'tarilgan. Bu shundan dalolat beradiki, korxonalar bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat kurashida yutib chiqish uchun riskni o'z zimmalariga olgan holda tavakkal qilmoqdalar. Bu mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

¹⁹¹ Шадиева Д.Х. Пути расширения вовлечённости частного сектора в финансирование инновационной деятельности// Эффективное использование социально-экономического потенциала и привлечение новых источников экономического роста: Материалы VI Форума экономистов Узбекистана, Том 1 – Ташкент, 2014. – С. 318.

O'zbekistonda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari, %.¹⁹²

Yillar	Jami investitsiyalar	Budjet mablag'lar	Nobudjetjama mablag'lari	Tashkilotlar mablag'lar	Buyurtmalar mablag'lari	Xorijiy investitsiyalar mablag'lari
2000	100	39,6	1,5	14,2	44,3	0,4
2001	100	38,6	1,1	12,9	47,2	0,2
2002	100	41,9	2,4	18,1	37,1	0,5
2003	100	41,5	3,9	13,8	40,1	0,7
2004	100	38,7	5,6	27,6	27,6	0,5
2005	100	44,7	6,5	17,2	31	0,6
2006	100	51,1	6,3	15,9	23,8	2,9
2007	100	47	4	19,5	16,2	13,3
2008	100	46,9	5,4	20,5	25,6	1,6
2009	100	53,8	2,8	17,7	23,6	2,1
2010	100	60,7	5	10,7	21,1	2,5
2011	100	63,2	2,5	12,2	21,7	0,4
2012	100	56,9	2,3	16,8	23,4	0,6
2013	100	58,8	1,4	19,8	19,1	0,9
2014	100	57,8	3,9	21,6	15,9	0,8

Qimmatli qog'ozlar emissiyasi vositasida investitsion kreditni bozorga tegishli qarz majburiyatlari bilan almashtiriladi, bu innovatsion loyihaga investitsiyalanayotgan moliyaviy resurslar tarkibini optimallashtirishga ko'maklashadi. Bozor munosabatlarini rivojlanishi bilan xatarli (venchurli) sarmoyalar fondlarini innovatsion tadbirkorlikning adekvat o'ziga xosligi sifatida yaratish uchun haqiqiy sharoitlar vujudga keladi.

Xatarli kapital fondlaridan pul resurslarini foizsiz asosda ularning qaytarilish kafolatisiz berish yo'li bilan amalga oshiriladi. Venchur investorlarning tahlikasi yuqori, ammo omadli bo'lgan taqdirda g'oyat katta foyda bilan kompensatsiyalanadi. Statistika ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, 15% holatlarda venchur kapital to'liq yo'qotiladi, 25% da tahlikali firma rejalashtirilganidan kattaroq muddat davomida zarar ko'radi, 30% da mo'tadil foydaga, qolgan 30%da

¹⁹²Shadiyeva D. The theory of innovative development and its influence on R&D financing// Iqtisodiyot nazariyasi muammolari: talqini va yechimlari: oily o'quv yurtlariaro ilmiy-amali konferensiya materiallari – Toshkent, 2015. – 97 b.

g'oyatda katta ("tahlikali kapital"dan 30-200 barobar ko'p bo'lgan) miqdordagi foydaga ega bo'ladi. Venchur moliyalashtirishni amalga oshirishda loyihalarni puxta tanlash, shuningdek bir vaqtning o'zida ro'yobga chiqarishning har xil bosqichlarida turgan bir nechta innovatsion loyihalarga mablag' kiritish hisobidan tahlikani pasaytirishga erishish mumkin.

Moliyaviy lizing - qarz mablag'larini uzoq muddatli kredit ko'rinishida jalb qilish amali bo'lib, u natural shaklda va bo'lib-bo'lib to'lash sharti bilan beriladi.

Forfeyting - bu tijorat kreditini bank kreditiga transformatsiyalash operatsiyasidir. Operatsiyaning mohiyati shundaki, bitim tuziladigan vaqtda tasarrufida kerakli miqdordagi moliyaviy resurslar summasi mavjud bo'lmagan xaridor sotuvchiga bitim obyektining qiymatiga va kechiktirilgan to'lov foizlariga teng summada, ya'ni tijorat kreditini berganlik uchun veksellar to'plamini yozib beradi. Boshlang'ich xo'jalik yurituvchi subyektlar, innovatsion korxonalar va tashkilotlar o'zining faoliyatini uzoq muddatli istiqbolda eng yuqori foyda ga ega bo'lishdan iborat bo'lgan-lokal maqsadlariga erishish yo'nalishida tashkil qiladilar. Innovatsiyalarning samaradorligi innovatsion faol korxonalarining ishlab chiqarishni xo'jalik va moliyaviy faoliyatining pirovard natijalari bo'yicha baholanadi.

13.2.Xorijda innovatsion faoliyatda moliyalashtirish usullari

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsion jarayon kapitalni ham xususiy, ham davlat manbalaridan oladi. AQShda va Yevropa mamlakatlarida ularning ulushlari taxminan teng, Yaponiyada xususiy investitsiyalar ulushi 80% dan ortadi. Moliyalashtirishning eng mobil shakli – venchurli (tahlikali) kapitaldir, u xususiy manbalarning ustunligiga asoslanadi.

Innovatsion jarayonlarning rivojlanishi uchun innovatsion jarayonning belgilab beruvchi xalqasi bo'lmish ITTKI ni moliyalashtirish katta ahamiyatga ega.

Quyidagi jadvaldan ko'rinib turganiday, turli davlatlarda ITTKI ni moliyalashtirishda davlat va biznes sektorlarni ulushi farqlanadi.

Turli mamlakatlarda ITTKIni moliyalashtirishda davlat va biznes sektorlarini roli.¹⁹³

Mamlakat	ITTKIga xarajatlar, mlrd. AQSh doll.	ITTKIni moliyalashtirishda sektorlarni ulushi, %		
		biznes	davlat	boshqa manbalar
AQSh	312 535	64	31	5
Yaponiya	118 026	75	18	7
Germaniya	61 712	67	30	3
Fransiya	40 363	52	38	10
Buyuk Britaniya	32 197	44	33	23
Xitoy	115 197	67	26	7
Kanada	22 702	47	34	19
Ispaniya	13 208	48	41	11
Rossiya	16 669	30	62	8
Polsha	2 895	30	61	9
Koreya Respublikasi	31 632	75	23	2

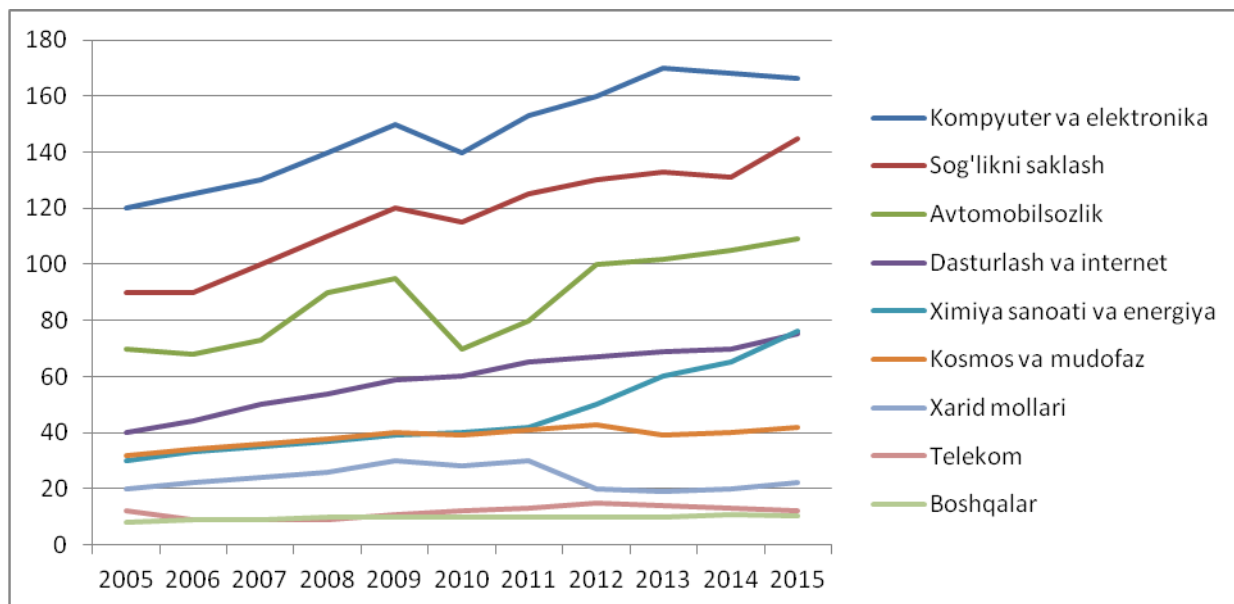
Masalan, Yaponiya, Germaniya, Koreya, AQSh va Xitoy davlatlarida ITTKI ni moliyalashtirish hajmining 60% dan ortig'ini biznes sektorga to'g'ri keladi. Ushbu sohani moliyalashtirishda davlat ulushi yuqori bo'lgan davlatlarga esa Rossiya, Polsha, Fransiya kabi mamlakatlar kiradi.

AQShda moliyaviy resurslar davlatdan Federal va munitsipal byudjetlar orqali (1998 yilda 49%) hamda xususiy firma va tashkilotlardan (1998 yilda 46,7%) kelib tushadi. Universitetlar, kollejlilar va xususiy nohukumat fondlarining ITTKI ni moliyalashtirishdagi ulushi 5% dan kamroq. AQSh da innovatsiyalarni davlat tomonidan qo'llab - quvvatlash tizimi uchun so'nggi yillarda dasturiy-maqсадli yondashuv xos bo'lib qolmoqda. Bunda moliyaviy resurslar ustuvor texnologiya (biotexnologiyalar, energetika, elektronika, sog'liqni saqlash) hamda tarmoq yo'nalishlari (aerokosmik, harbiy-sanoat va h.k. sohalar)da jamlanmoqda.

Chunonchi, aviakosmik sanoatda ITTKI ning taxminan to'rt dan uch qismi davlat assignatsiyalariga to'g'ri keladi.

¹⁹³ Шадиева Д.Х. Роль государственно-частного партнёрства в финансировании инновационной деятельности// Бизнес-эксперт. - Ташкент, 2014.-№ 4. - С. 60

Yevropa mamlakatlarida xuddi shu tarzda yuqori fan sig'imli ishlab chiqarishning va yuksak texnologik mahsulotlarning ahamiyati oshib bormoqda. ITTKI ni davlat tomonidan moliyalashtirish tizimida innovatsion jarayonni bevosita hamda bilvosita qo'llab-quvvatlash shakllari va samarali usullari (soliq imtiyozlari, imtiyozli davlat krediti, amortizatsiya ajratmalarini hisobdan chiqarish) uyg'unlashtiriladi. Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning bunday tipi Fransiya, Avstriya, Shvetsiya va boshqa mamlakatlarda faol qo'llanilmoqda. Bunday moliyalashtirish manbalarining aynan davlatning qo'lida bo'lishi innovatsion faoliyatni rivojlantirishning qudratli rag'batiga aylanadi.



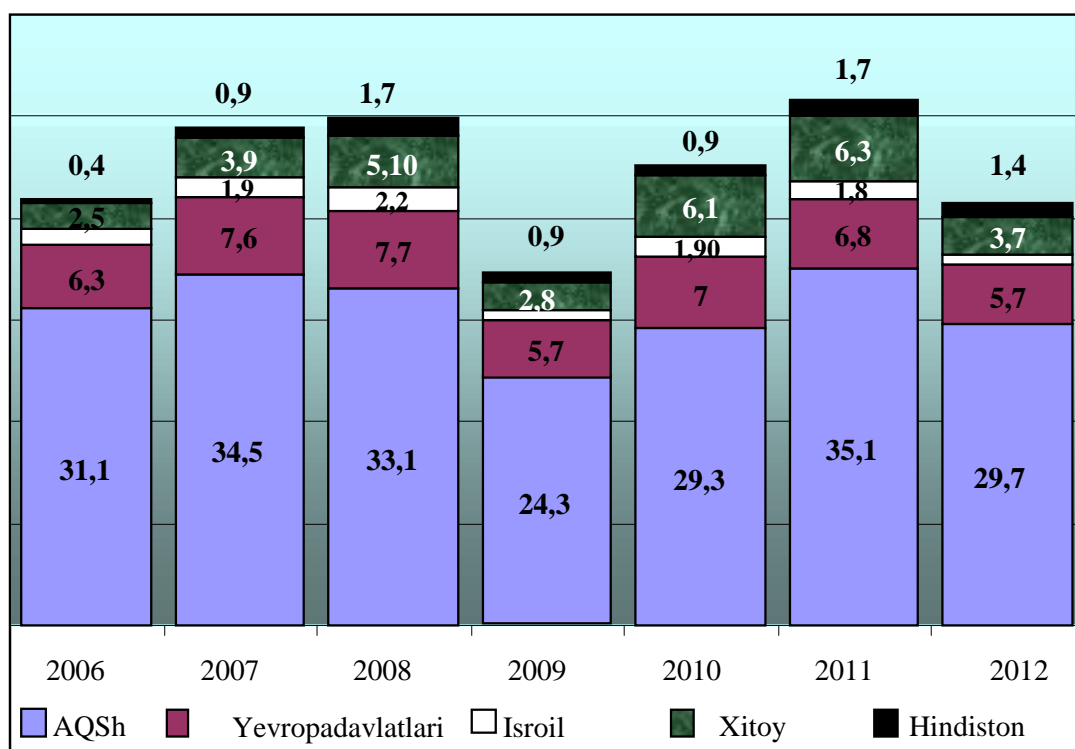
13.6-rasm. ITTKI xarajatlar yo'nalishlari (milliard AQSH dollarida)¹⁹⁴

Yaponiyada ITTKI ni moliyalashtirish manbalarining asosiy qismini xususiy kompaniyalar (1998 yilda 80% gacha) tashkil qiladi. Davlat xarajatlarining ulushi AQSh va Yevropa mamlakatlarinikidan ancha pastroq, buning ustiga xususiy kompaniyalar va davlatning tashqi savdo va sanoat vazirligi (TSSV) tomonidan belgilab beriladigan umummillat ustuvorliklari bo'yicha maxsus fondlar va dasturiy tadqiqotlar shaklidagi sa'y-harakatlarining birlashtirilishi katta ahamiyat kasb etadi. Ustuvor ilmiy yo'nalishlarga investitsiyalarning o'sish sur'atlari

¹⁹⁴http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/factsfigures/scoreboards/index_en.htm

bo'yicha Yaponiya jahonda birinchi o'rinni egallab turibdi. Undan tashqari, Yaponiyada xususiy firmalarga ilmiy laboratoriyalar va tajriba korxonalarining uskunalari, shuningdek davlat muassasalarining tadqiqot natijalari, jumladan ilmiy-texnikaviy axborotlarning berilishi amaliyoti keng qo'llana boshladi. Muhim innovatsiyalarni ishlab chiqishda eng yangi texnologiyalar asosida yangi mahsulotlarni chiqarayotgan xususiy firmalarga 3 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatga kattagina (50% gacha) soliq imtiyozlari beriladi. Yaponiyada amortizatsiya ajratmalarini differentsiatsiyalash keng qo'llanmoqda.

Prognozlarga ko'ra mazkur soha 2019 yilga kelib ITTKI harajatlari eng yuqori darajada sarflanadigan tarmoqqa aylanadi.



13.7-rasm. 2006-2012 yillarda jahon venchur kapitali bozoridagi investitsiyalar hajmi, mln. AQSh doll¹⁹⁵

Venchur biznesning samaradorligini oshirish uchun so'nggi yillarda sanoati rivojlangan mamlakatlarda tahlikali investitsiyalarni diversifikatsiyalash ro'y

¹⁹⁵ Шадиева Д.Х. Роль венчурного финансирования в инновационном развитии экономики// Молия. - Ташкент, 2014.-№ 1. - С.43 .

bermoqda va venchur kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasi o'zgartirilmoqda. Chunonchi, investitsiyalarning innovatsiyalarga qaratilganligi firmaning ko'p tarmoqli va tarmoqlararo yo'nalishda ishlashiga turtki beradi. 51 - diagrammadan shuni ko'rishimiz mumkinki, 2006-2012 yillarda AQSHda venchurli investitsiyalash 31,1% dan 29,7% ga tushgan. Yevropa davlatlarida bo'lsa, bu turdagi moliyalashtirishga 2007-2008 yy. da chuqur urg'u berilib, 2012-yilga kelib susayganligini, ya'ni 5,7% ga tushganini ko'rishimiz mumkin. Dunyo mamlakatlari bo'yicha venchurli moliyalashtirish ko'proq 2011 yilda amalga oshirilgan ekan. Bunda yangi bozor segmentlari, yondosh ishlab chiqarishlar vujudga kelishi mumkin, ishlab chiqarilayotgan texnologiyalarning samaradorligi oshadi. Yuqoridagi diagrammada jahon venchur kapitali bozoridagi investitsiyalar hajmi keltirilgan. Yirik firmadan mayda innovatsion firmalar kurtak otib, amalda diversifikatsiyalash hamda innovatsion yo'naltirilganlikning afzalliklarini namoyish etmoqda. Masalan 1970 yillarning boshida General Elestris firmasida 10 tagina mustaqil innovatsion yo'naltirilgan korxonalar tashkil qilingan bo'lsa, 1980 yillarning oxirida bosh kompaniya tarkibida venchur ilmiy bo'linmalar soni 200 taga etdi. General Motors, Xerox, IBM va shunga o'xshash sanoat gigantlari ham venchur kapital firmalari keng rivojlanmoqda.

13.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish

Hozirgi zamonda jumladan xalqaro moliyaviy faoliyatda loyihaviy moliyalashtirish kabi istiqbolli va dinamik yo'nalishlar tobora rivojlanib bormoqda. Innovatsion faoliyatda moliya va banklar ishtirokining ushbu turi sanoatning resurs sig'imi va kapital sig'imi yuqori bo'lgan tarmoqlarning ishlab chiqarish apparatini modernizatsiyalash, takomillashtirish va yangilashga muhtoj bo'lgan mamlakatlar va mintaqalar uchun alohida ahamiyatga egadir.

Jahon amaliyotida loyihaviy moliyalashtirish deganda moliyalashtirishni tashkil etishning shunday tipi tushuniladiki, bunda loyihani ro'yobga chiqarishdan olingan daromadlar qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbai bo'lib hisoblanadi. Shunga qaramasdan, turli mamlakatlarda "loyihaviy moliyalashtirish"

atamasi har xil talqin qilinadi. Masalan AQSh da mazkur atama innovatsion loyihaning kattagina qismi ta'sischi o'z mablag'lari hisobidan moliyalashtirilishini va qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbai loyihani amalga oshirishdan keladigan daromadlar ekanligini anglatadi.

Yevropada bu atama loyihalarni ro'yobga chiqarish uchun zarur moliyaviy resurslar bilan ta'minlashning turli variantlari va usullariga nisbatan qo'llanadi. Hozirgi vaqtda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi banklar tomonidan berilayotgan kreditlar, davlatning qo'llab-quvvatlashi, turli sug'urta kompaniyalari va boshqa manfaatdor investorlarning ko'magiga asoslangan moliyaviy va tijorat operatsiyalariga nisbatan qo'llanmoqda.

Innovatsiyalarni loyihaviy moliyalashtirishning bir nechta turlari mavjud. Ularning asosiy turi loyihaning uning ishtirokchilarining kreditga layoqatliligini kafolatlarini hamda uchinchi shaxslarning kreditni so'ndirish bo'yicha kafolatlarini hisobga olmagan holda yashash qobiliyatiga asoslangan moliyalashtirishdir. Ikkinchi turida innovatsiyalarni moliyalashtirishda qarzlarni so'ndirish manbai loyihani ro'yobga chiqarish natijasida generatsiyalanadigan pul oqimlari hisoblanadi. Uchinchi turi shunday moliyalashtirishni ko'zda tutadiki, bunda loyihaning amalga oshirilishi natijasida generatsiyalanadigan naqd mablag'lar oqimi hamda korxonaning aktivlari kreditni ta'minlashga xizmat qiladi. Loyihaviy moliyalashtirishning to'rtinchi turi kreditni korxonaning iqtisodiy va texnikaviy yashash qobiliyatining o'zi ta'minlashidan iborat.¹⁹⁶

Loyihaviy moliyalashtirish an'anaviy ravishda investitsion loyihalarga mo'ljallanganligiga qaramasdan, hozirgi vaqtda bu usullar noyob novatorlik yondoshishlar va tubdan yangi ishlab chiqarishlar sohasiga tez kirib bormoqda. Bunda, shubhasiz, loyihaviy va moliyaviy xatarlar, demak loyihalarni ekspertli baholashga talablar ham o'sadi. Bu masalalarni ham uslubiy va ham amaliy va tashkiliy jihatdan hal qilish zarur. Nafaqat kreditorlarni, balki mahsulotning yaroqligini baholash va xatarni bartarf qilishga qodir mustaqil maslahatchilarni

¹⁹⁶Вертакова Ю.В. Симоненко Б.С. Управление инновациями: теория и практика. –М.: Высшее экономическое образование, 2008-.С.211.

topish qiyin. Ishonchli ta'sischilar, samoyadorlar, kafolatchilar, pudratchilar va operatorlardan tashkil topgan loyihaviy jamoani tanlab olish undan ham qiyin. Shunga qaramasdan xuddi innovatsiyalarni loyihaviy moliyalashtirish bugun eng katta qiziqishni uyg'otadi.

Loyihaviy moliyalashtirish kamida innovatsion faoliyatni tashkil qilish va moliyalashtirish haqidagi uchta prinsipial qoidalarni ishonchli ravishda namoyish qiladi.

Birinchi-sanoati rivojlangan mamlakatlar misolida shu narsa ko'rinadiki, innovatsion jarayonlarning asosiy qismini har xil darajada va ko'lamdagi xususiy kompaniyalarning kuchlari bilan malga oshirish mumkin. Shubhasiz, innovatsion jarayonlar bu yerda maqsadning o'zi emas, balki tadbirkorlik muvaffaqiyatiga erishish vositasi sifatida bo'ladilar. Innovatsion biznes har xil tashkiliy fondlarda akademik "sof fan" va xususiy sarmoya manfaatlari o'rtasida vositachi bo'ladi, chunki innovatsion jarayon daromadli sifatida ko'rib chiqiladi.

Ikkinchisi- davlatning innovatsion siyosati nafaqat innovatsion jarayonga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatishda, balki innovatsiyalar uchun innovatsiyalarni davlat tomonidan vositali qo'llab-quvvatlanishining har xil moliyaviy qonunchilik, soliq, sotsial va boshqa usullari bilan bir qatorda qulay iqtisodiy muhitni yaratilishida namoyon bo'lishi mumkin. Davlat o'zbek iqtisodiyotining hozirgi holatida innovatsion siyosatning asosiy yukini o'ziga ololmaydi, ammo innovatsion biznesni qo'llab-quvvatlovchi tadbirlarning to'liq turli tumanligini ta'minlashi mumkin.

Va nihoyat, uchinchi - innovatsion faoliyatning egiluvchanligi, ko'p variantlilik va muqobilliligi davlat va xususiy tadbirkorlik, xususiy va xorijiy sarmoyadorlar hamkorligining ko'p sonli shakllarini vujudga kelishiga juda yaxshi yordam beradi. Loyihaviy moliyalashtirishning kengroq amaliyoti va innovatsion faoliyatni rivojlanishi agar davlat siyosiy, makroiqtisodiy va yirik ekologik xatarlardan kafolatchi bo'lgan holda o'ziga munosib o'rinni topishlari mumkin.

Jahon amaliyotida loyihaviy moliyalashtirish ostida ko'pincha moliyalashtirishni tashkil qilishning shunday turi nazarda tutiladiki, unda loyihani sotishdan olingan daromadlar qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbai bo'ladi. Shunga qaramay har xil mamlakatlarda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi har xil talqin qilinadi. Masalan, AQShda uning ostida moliyalashtirishni shunday tashkil qilish tushuniladiki, unda investitsion loyihalarning katta qismi ta'sischi shaxsiy mablag'lari hisobiga moliyalashtiriladi, loyihani sotishda daromad qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbalaridan bo'ladi.

Yevropada bu atama loyihalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarni taqdim etishning har xil variantlari va yo'llariga nisbatan qo'llaniladi. Keyingi vaqtda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi ham banklar tomonidan taqdim etiladigan kreditlarga va ham vositali byudjetli qo'llab-quvvatlashga, har xil davlat tashkilotlari, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalari va boshqa manfaatdor sarmoyadorlarning qo'llab-quvvatlashiga asoslangan moliyaviy va tijorat operatsiyalari tizimiga nisbatan qo'llaniladi.

Loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishga asosiy talablar ta'sischi va ularning sheriklarining nufuzli tarkibi, loyihaning malakali tahlili, omilkorona tuzilgan texnik-iqtisodiy asoslanish, loyiha tadbirlarining bank bilan oldindan kelishib olish, loyihani yetarlicha kapitallashtirilishi, uni texnik-texnologik amalga oshirilishi va yuqori foydalanish ta'riflarida iborat. Loyiha va hukumat muassasalarini aniq taqsimlanishi, loyihaviy moliyalashtirish obyektini atroflicha bilishni muhim deb hisoblash kerak.

Loyihaviy yondoshish talablariga mosroq keluvchi sohalarga qazib chiqaruvchi sohalar va energetika, neft - gaz xomashyoni qayta ishlash, energiyaning muqobil manbalari, mashinasozlik, asbobsozlikning belgilangan turlari, qurilish materiallarining ba'zi bir turlari hamda istiqbolli kimyoviy mahsulotlarni kiritish mumkin. Shu jumladan, "sof" loyihaviy moliyalashtirish na moliyalashtirishning qo'shimcha manbalarini va na qo'shimcha kafolatlarni talab qiladi va xatarning har xil turlarining ma'qul darajasiga asoslangan.

Agar pul mablag'larining birlamchi manbai (loyiha) talablarga adekvat bo'lmasa, unda kafolatchining aktivlari yoki byudjet subsidiyalari qarzni to'lashning ikkilamchi manbai bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Misol sifatida qazib chiqaruvchi sohalarning ko'p ilm iste'mol qiladigan ishlab chiqarishlari, yuqori texnologiyalar, telekommunikatsiyalar tizimlari, kompyuter tarmoqlarini ishlab chiqish dorivor moddalar va nozik organik sintezning boshqa mahsulotlarini ishlab chiqarishni keltirish mumkin. Loyihaviy moliyalashtirishning ko'pgina operatsiyalari "sof" sxemadan farq qiladilar. Bu nostandart xavflarning o'rnini qoplash va sotishdan tashqari tushumlar, yuqoriroq foizli stavkani taqdim etish va amortizatsion ajratmalar, soliq imtiyozlari hisobiga tushumlar va ko'pgina boshqa narsalar bo'lishlari mumkin.

Loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishda hukumat idoralari va xalqaro tashkilotlarning kafolatlarini olish alohida rol o'ynaydi. Ammo loyihaviy moliyalashtirishga, qoidaga ko'ra, pul mablag'larining beqaror oqimi generatsiyalanadigan, ularning aktivlari esa qarzni to'lashning ishonchli ikkilamchi manbai bo'lib xizmat qiladigan obyektlar kiritiladi. Xatarlar loyihaning tashkilotchilari, kreditorlari va kafolatchilari o'rtasida taqsimlanishi uchun ko'pgina loyihalarni turkumlashtirishga imkon beruvchi loyihaviy xatarlarni diversifikatsiyalash loyihaviy moliyalashtirishning imkoniyatlarini kengaytirishning muhim tamoyili bo'ladi.

Innovatsion loyihalar o'z xususiyatlariga ega. Loyihali moliyalashtirish usullari va yirik kapital kiritmalarni baholash va ilmiy-texnik loyihalarni tanlab olish uchun talab qilinadigan moliyaviy tahlil tadbirlari qo'llanilayotgan tadbirlarni adekvatligi va bir xildaligi o'aqidagi farazlarga olib kelishi mumkin deb hisoblaydi G.N.Bicc. Ammo bu ikki loyihalar o'rtasida muhim farqlar mavjud. Yangi sanoat obyektlari qurilishiga kapital kiritmalar haqidagi mavjud moliyaviy axborotlar hatto eng oddiy ilmiy-texnik loyihalarning ko'pchiligi uchunligiga qaraganda, ayniqsa boshlang'ich bosqichlarda ancha ishonchliroqdir.

Innovatsion loyihalar ancha katta noaniqlik bilan farqlanib turib, shundayafzallikka ega, ular ishlab chiqarishning ancha erta bosqichlaridayoq

kichik moliyaviy yo'qotishlarda to'xtatilishlari mumkin. Ilmiy-texnik loyihalarni tanlab olishda axborotlarning investitsiyalarga nisbatan cheklanganlik omili o'ziga e'tiborni qaratadi.

Ilmiy-texnik loyihalarda axborotlarni adekvant emasligicha ancha ko'p duch kelishi mumkin. Mustaqil ekspertlarning fikrlarini korrelyatsiyalash g'oyatda murakkabdir. Shunday hollarda ma'lumki, ekspertizaning birinchi bosqichida qaytarilgan innovatsion loyihalar keyin ishlab chiqaruvchilarga misli ko'rilmagan muvaffaqiyat keltirganlar (masalan, British Airlines, "Mitsubishi", Appel va ko'pincha boshqa kompaniyalarga).

Innovatsion loyihalar nafaqat ko'p mezonliligi va noaniqlikning katta darajasi bilan, balki sifatli bahosi bilan ham past ajralib turadilar. Xuddi shuning uchun muvaffaqiyatning integral mezonlari va qo'llangan harakatlarning olingan natijalarga muvofiq mosligini belgilashning maxsus tadbiri zarur.

Shubhasiz, mezonlarning ko'proq miqdorlarini qanoatlantiradigan loyiha muvaffaqiyatliroq bo'ladi. Albatta, taklif qilingan innovatsion loyihalardan variantni tanlab olish g'oyatda qiyin. Shuning uchun loyihaviy xatarlarni kamaytirish va loyihaning muvaffaqiyatliligi parametrlarini muvofiqlashtirish uchun portfelli yondoshish keng qo'llaniladi.

Innovatsiyalar portfeli yirik va kichik, muddatlari bo'yicha uzoq va qisqa, belgilanishi va amalga oshirilishi tamoyillari bo'yicha har xil bo'lgan turli tuman loyihalarga ega bo'lishi kerak. Bu innovatsiyani moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarning yuqori natijaviyligi bilan bir vaqtda muvofiq tatbiq etish, hamda firma raqobatining muvaffaqiyatli strategiyasi uchun zarurdir. Portfelning mazmuni yetarlicha tez tez tavitish qilinishi, qayta ko'rib chiqilishi va yangilanishi kerak.

Katta portfelga xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadigan ustuvor yangilik kiritishlari bo'yicha loyihalarni kiritish mumkin bo'ladi, chunki bu holda cheklashlar portfelning umumiy xatari yo'l qo'yiladigan chegarasidan oshib ketmasligidan iboratdir. Mana shuning uchun bunday portfelning tarkibiga

eskilikka xos innovatsiyalar bilan bir qatorda yangilikning yuqori darajasiga, ammo past rentabellikka ega loyihani va aksinchasini kiritish mumkin.

Kichik va mayda loyihalardan tashkil topgan loyiha har bir qator xususiyatlari bilan ajralib turadi. Har bir loyiha muvaffaqiyat holida sotishlarning nisbatan kamtarona hajmi va foydaning katta bo'lmagan miqdori bilan ta'riflansa ham, u yirikroq loyihalarga qaraganda, foydaning yuqori me'yori bilan generatsiyalanishi mumkin. Buning ustiga kichik loyihalar ancha kam resurslarni talab qiladilar. Kichik loyihalarni ishlab chiqish sur'atlarini bashoratlash osonroq. Shunday qilib, kichik loyihalarning portfeli, tezroq, yetarlicha foydali innovatsiyalarning bir tekisdagi oqimin shakllantiradilar. Ammo, kichik loyihalar bir qator kamchiliklar bilan ham ajralib turadilar: ular beqaror tashqi muhitga ta'sirchandirlar, ishlab chiqarish fondlari va texnologiyalar sifatiga yuqoriroq talablarni ilgari suradilar, xatarlarni rivojlanishi imkoniyatlarini toraytiradilar.

Har qanday loyihaning yakuniy muvaffaqiyati nafaqat uning o'lchamiga, balki innovatsion va moliyaviy menejerning loyihalarni rejalashtirish va boshqarish bo'yicha malakasiga bog'liqdir.

Innovatsion loyihalarni sinchiklab va ko'p tomonlama tahlil qilish va tanlab olish portfelining tarkibini muvofiqlashtirishga imkon beradi. Yechimni ishlab chiqish uchun yagona algoritim mavjud emas. Har bir aniq holda mezonlarning o'z guruhi ustun kelishi mumkin. Shundan kelib chiqqan holda, innovatsion loyihalarni tahlil qilish tizimi qo'llanilayotgan uslubiyotining ko'pligi bilan ajralib turadi: bu moliyaviy, investitsion va texnik-iqtisodiy tahlil usullari, matematik-statistik modellar, ekspert baholari tizimi, mahsulotning ilmiy-texnik darajasi va sifati tahlilidir. Ilmiy-texnik yangiliklarni bashoratlash va tizimli tahlili bilan ko'pgina mamlakatimiz va xorijiy olimlar shug'ullanganlar.

Ta'kidlash kerakki, innovatsion loyihalarni tahlil qilish va tanlab olish yangilik yashash davrining barcha bosqichlari uchun xarajatlarni har xil texnik yechimlar va moliyaviy iqtisodiy omillarni hisobga olish bilan bashoratlashga imkon beruvchi usullar va yo'llarning yig'indisi asosida amalga oshiriladi.

Innovatsion menejment quyidagi muhim jihatlarga asoslanadi:

-mazkur innovatsiya uchun poydevor vazifasini o'taydigan g'oyalarni izlab topish;

-mazkur innovatsiya uchun innovatsion jarayonni tashkil qilish;

-innovatsiyalarni bozorda olg'a surish va ro'yobga chiqarish jarayoni.

Innovatsion menejment boshqaruv strategiyasi va taktikasini o'z ichiga oladi.

Strategiya qo'yilgan maqsadga erishish uchun vositalardan foydalanishning umumiy yo'nalishi va usulini belgilab beradi.

Taktika-bu muayyan shart-sharoitlarda qo'yilgan maqsadga erishish uchun qo'llanadigan ma'lum bir uslub va usullardir. Innovatsion menejment taktikasining vazifasi optimal qarorni tanlash va shu qarorni amalga oshirish uchun mazkur xo'jalik vaziyatida qo'llash mumkin bo'lgan eng qulay usullarni tanlash san'ati hisoblanadi.

13.4. Innovatsion menejment strategiyasi va taktikasini belgilash

Innovatsion strategiya-bu tashkilotning umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lib, u tashkilotning rejali rivojlanishida maqsadli yo'nalishlarni belgilab beradi va natijada ishlab chiqarishni va boshqaruvni yangi sifat darajasiga ko'taradi. U boshqaruvning nostandart va progressive usullardan ishlab chiqarishning o'ziga hos hususiyatlarini hisobga olgan holatda amalga oshiradi. Innovatsion strategiyaning mohiyati korxonaning hususiyatlari va xarakterlariga bog'liq bo'lib yagona strategiyani asosiy elementi hisoblanadi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki korhona tomonidan amalga oshirilayotgan innovatsion strategiya xarakteri qator hususiyatlardan aniqlanadi.

Taktika-bu belgilangan maqsadga konkrat sharoitlarda erishishning metod va usullarini o'z ichiga qamrab oladi. Innovatsion menejmentning vazufalari bo'lib ular shulardan iborat-ho'jalik faoliyatida yuzaga kelgan muammolarni yechishning eng maqbul yo'li va usullarni topishdan iboratdir.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications.,Chris Eveleens.,2010-p.9

Nazorat savollari

- 1.Moliyaviy resurslarning qanday turlari rivojlangan mamlakatlarda kengroq tarqalgan?
- 2.Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning shakllarini sanang.
- 3.Byudjetdan mablag'larning berilishi qanday shakllarda amalga oshiriladi?
- 4.Venchurli moliyalashtirish innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda qanday rol o'ynaydi?
- 5.Forfeyting-bu?
- 6.Moliyaviy lizing atamasining mazmunini tushuntiring.
- 7.Investitsiyalarni moliyalashtirishda innovatsion fondlar va innovatsion banklarning roli nimada?
- 8.Innovatsion strategiya- bu nima?
- 9.Innovatsion taktika haqida ma'lumot bering.
- 10.Innovatsion menegment qanday muhim jihatlarga asoslanadi?

Keys Stadiyni yeching “Korxonaning faoliyati”

1.Korxonaning faoliyatidagi barcha shart-sharoitlarni bozor boshqaradi.Barcha turdagi innovatsialarning tashkil topishdan asl maqsadi-bu mahsulotni bozorga olib chiqishdir.Korxonaning asosiy maqsadi-bu mahsulotni sotishdir.

Savol:Qaysi turdagi innovatsion strategiya bu korhona tomonidan ishlatilgan?¹⁹⁸

“Yangi asbob”

2.Yangi asbobning narxi-240000 so'm.U asbobga predoxranitel kerak bo'ladi,chunki predoxranitrl asbobni to'satdan kuyib ketishini oldini oladi.Predoxranitelning narxi-20000 so'm,agarda u yo'q bo'lsa,asbobni tuzatish 60000 so'mga tushadi.To'satdan kuyib ketishning ehtimoli-0,2.

Savol-Asbobga predoxranitel o'rnatish kerakmi?¹⁹⁹

Glossariy

¹⁹⁸ Strategic innovationmanagement,2014-p.8.

¹⁹⁹ Strategic innovationmanagement,2014-p.10 .

Moliyaviy lizing – qarz mablag'larini uzoq muddatli kredit ko'rinishida jalb qilish amali bo'lib, u natural shaklda va bo'lib-bo'lib to'lash sharti bilan beriladi.

Forfeyting – bu tijorat kreditini bank kreditiga transformatsiyalash operatsiyasidir.

Strategiya-bu qo'yilgan maqsadga erishish uchun vositalardan foydalanishning umumiy yo'nalishi va usulini belgilab beradi.

Taktika-bu muayyan shart-sharoitlarda qo'yilgan maqsadga erishish uchun qo'llanadigan ma'lum bir uslub va usullardir.

Innovatsion loyihalar-bu ancha katta noaniqlik bilan farqlanib turib, shundayafzallikka ega, ular ishlab chiqarishning ancha erta bosqichlaridayoq kichik moliyaviy yo'qotishlarda to'xtatilishlari mumkin.

14-BOB. INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BOSHQARISH USULLARI

14.1. Innovatsion loyihaning samaradorligi tahlili.

14.2. Innovatsion faoliyat va innovatsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari.

14.3. Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.

14.4. Innovatsion faoliyatdagi xatarlar.

14.1. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili

Innovatsion loyiha-bu tegishli tarzda tashkil etilgan (resurslar, muddatlar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'langan) loyihaviy hujjatlar to'plami bilan rasmiylashtirilgan, muayyan ilmiy-texnik vazifa (muammo) ning samarali hal qilinishini ta'minlaydigan, miqdoriy ko'rsatkichlarda ifodalangan va innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy-tashkiliy, moliyaviy, tijoriy va boshqa tadbirlar majmuidan iborat bo'lgan o'zaro uzviy bog'langan maqsadlar va ularga erishish uchun dasturlar tizimidir.

Innovatsion loyihaning asosiy elemenlariga quyidagilar kiradi:

-loyihaning asosiy vazifasini aks ettiruvchi ta'riflangan maqsad va vazifalar;
-innovatsion muammoni hal qilish va qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish bo'yicha loyihaviy tadbirlar majmui;

-loyihaviy tadbirlarning bajarilishini tashkillashtirish, ya'ni ularni cheklangan vaqt davrida va belgilangan qiymat hamda sifat doirasida loyihaning maqsadlariga erishish uchun resurslar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'lash;

-loyihaning asosiy ko'rsatkichlar (umuman loyiha bo'yicha-maqsadli ko'rsatkichlardan tortib to xususiy - alohida topshiriqlar, mavzu, bosqichlar, tadbirlar, ijrochilargacha), jumladan uning samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

Jahon mahalliy amaliyotida innovatsion loyihalarini baholashning bir nechta standartlashgan tamoyillari mavjud. Avvalo, loyihani oldindan tekshirish o'tkaziladi, uning davomida loyiha maqsadi va korxonaning joriy va istiqboldagi faoliyatiga mosligi aniqlanadi. Oldindan tekshirish paytida loyiha bilan bog'liq xatarlar, yaratilayotgan loyiha, imkoniyatlarni amalga oshirish uchun zarur tajribani korxonada mavjudligi aniqlanadi. Huddi shu davrda innovatsion loyihani baholash uchun ishlatiladigan me'zonlar aniqlanadi. Keyin innovatsion loyihani amalga oshirish maqsadga muvofiqligi baholanadi. Odatda, baholash 3 bosqichda bo'ladi:

1. Yillar bo'yicha boshlang'ich ko'rsatkichlar hisoblanadi (realizatsiya qilish hajmi, joriy xarajatlar, eskirish, taklif qilinayotgan innovatsiyalardan keladigan sof pul tushumlari va sof foyda hajmi).

2. Analitik koeffitsientlarni hisoblash (innovatsiyalarni sof joriy qiymatini hisoblash, innovatsiyalar rentabelligi o'z-o'zini qoplash muddati va innovatsion loyiha samaradorligi koeffitsienti).

3. Koeffitsientlar tahlili (bu korxonada qabul qilingan me'zonlar asosida loyiha yoki qabul qilinadi, yoki undan voz kechiladi, tadbirkor o'zining fikricha eng muhim bo'lgan bir yoki bir nacha me'zonlarga qarab ish ko'rish mumkin, yoki qo'shimcha omillarni hisobga olish mumkin). Innovatsion loyiha qabul qilingan holda uning realizatsiyasi bo'yicha konkret choralar ko'riladi. Har xil innovatsion loyihalarni solishtirish va ulardan eng afzalini tanlash uchun ishlatiladigan asosiy ko'rsatkichlar – bu kutilayotgan integral samarasi ko'rsatkichidir (xalq xo'jaligi darajasida iqtisodiy, alohida tashkilot darajasida tijorat).

Agar loyihani amalga oshirish har xil sharoitlarda ehtimoli aniq ma'lum bo'lsa, kutilayotgan integral samara matematik kutilish formulasi bo'yicha hisoblanadi.

$$E_{oj} = Z_i \cdot P_i \quad (14.1)$$

Bu yerda E_{oj} - loyihaning kutilayotgan integral samarasi; Z_i —realizatsiyaning 1-sharoiti bo'yicha integral samara; P_i —bu loyihani amalga oshirish ehtimoli.

$$E_{oj} = h \cdot E_{max} + (1-h) \cdot E_{min} \quad (14.2)$$

Bu yerda E_{max} va E_{min} – ijzati ehtimolli taqsimlash bo'yicha integral samarani matematik kutilishini eng katta va eng kichik; h – xo'jalik subyektini noaniqlik sharoitida afzal ko'rishlari tizimlarini aks ettiruvchi, samarani noaniqligini hisobga olish uchun maxsus normativ; kutilayotgan integral iqtisodiy samara topilganda uni 0,3 24 darajasini olish tavsiya etiladi.

Diskontlangan daromadlardan umumiy yig'ilgan xatoligi va boshlang'ich investitsiyalar orasidagi farq sof joriy qiymatni tashkil etadi (sof keltirilgan samara):

Investitsiyalarning Diskontlangan Doimiy
sof jor = daromadlardan + daromadlar
qiymati umumiy kattaligi hajmi (kattali)

Aniqki, agar sof joriy qiymat musbat bo'lsa, unda investitsion loyihani qabul qilish zarur, manfiy bo'lsa undan voz kechish lozim. Agar sof joriy qiymat 0 ga teng bo'lsa, loyihani foydali yoki zararli deb aytib bo'lmaydi. U holda solishtirishning boshqa usullarini ishlatish zarur. Bir nechta alternativ loyihalarga o'rin beriladi. Keltirilgan formulalar yordamida qo'lda hisoblash ko'p mehnat talab etadi, shuning uchun diskontlangan baholarga asoslangan bu va boshqa usullarni qo'llash qulayligi uchun vaqt intervali va diskontlash koeffitsienti miqdoriga bog'liq ravishda murakkab protsentlar, diskontlash ko'paytuvchilari, pul birligini diskontlangan miqdori va hokazolar keltirilgan maxsus statistik jadvallaridan foydalaniladi.²⁰⁰ Innovatsion loyihalar alohida yo'nalishlar (topshiriqlar, bo'limlar) ning vazifalarini amalga oshirgan holda ilmiy-texnik dasturlar tarkibida hamda fan va texnika taraqqiyotining ustuvor yo'nalishlaridagi ma'lum bir muammoni hal qilgan holda mustaqil shakllantirilishi mumkin.

²⁰⁰ Инновационный менеджмент-Дорофеев-Дресвянников,2003-С.87.

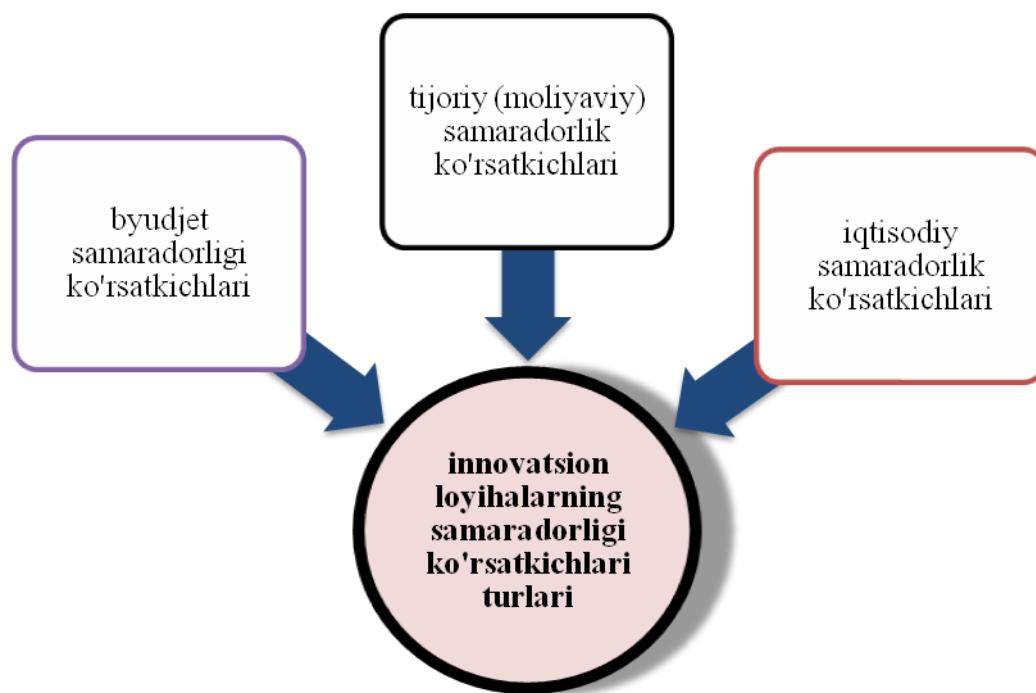
Uslubiy tavsiyalarda taklif etilgan samaradorlikni baholash uslubi muayyan shart-sharoitda innovatsion loyiha bilan bog'liq bo'lgan pul mablag'lari kelib tushishining va to'lovlarning dinamikasini tahlil qilishga asoslangan. Aynan "naqd mablag'lar oqimini" tahlil qilishga asoslangan bunday yondashuv G'arbdagi innovatsion hisob-kitoblar nazariyasi va amaliyotida keng qo'llanmoqda va aynan shu yondashuv innovatsion loyihalarning samaradorligini baholash bo'yicha uslubiy tavsiyalar uchun asos qilib olingan bo'lib, ular jahon amaliyotida umumqabul qilingan uslublarga to'laroq mos keladi. Ushbu uslubiy tavsiyalarda mamlakatimiz iqtisodchilarining innovatsiyalar samaradorligini baholash usublari sohasidagi ilmiy tadqiqotlarining natijalari yetarli darajada to'liq aks etgan. Ushbu tavsiyalarning barcha qoidalari ham shak-shubhasiz emas, xususan, ularda innovatsion loyihalarning samaradorligi ko'rsatkichlarini quyidagi turlarga bo'lish taklif etiladi (14.1-rasm):

-tijoriy (moliyaviy) samaradorlik ko'rsatkichlari - ular loyihaning ro'yobga chiqarilishi natijasida uning bevosita ishtirokchilari uchun yuz berishi mumkin bo'lgan moliyaviy oqibatlarni hisobga oladi;

-byudjet samaradorligi ko'rsatkichlari - ular loyiha amalga oshirilishi federal, regional yoki mahalliy byudjetlar uchun qanday moliyaviy oqibatlarga olib kelishini aks ettiradi;

-iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari - ular loyihani ro'yobga chiqarish bilan bog'liq bo'lib, innovatsion loyiha ishtirokchilarining bevosita moliyaviy manfaatlari chegarasidan chetga chiquvchi va qiymat jihatidan o'lchash imkonini beruvchi xarajatlar va natijalarni hisobga oladi.

Bunday turlarning ajratib ko'rsatilishi sun'iy bo'lib, iqtisodiy samaradorlikning yagona ko'rsatkichini aniqlash bilan bog'liq, ammo uni iqtisodiy tizimning turli obyektlari va darajalari: butun xalq xo'jaligi (iqtisodiy samaradorlikning global mezoni). Mintaqaviy tarmoq, firma darajasi yoki muayyon innovatsion loyihaga nisbatan qo'llash mumkin.



14.1-rasm. **Innovatsion loyihalarning samaradorligi ko'rsatkichlariturlari**²⁰¹

Shunday qilib investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash uslublari va yondashuvlarning tahlilini o'tkazish natijasida quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

-kapital qo'yilmalarning iqtisodiy samaradorligini baholashning ma'muriy – buyruqbozlik iqtisodiyotining shart-sharoitlari uchun ishlab chiqilgan uslublari iqtisodiy islohotlarni rivojlantirishning hozirgi holatini nazariy va amaliy jihatdan qanoatlantirmaydi.

-innovatsion hisob - kitoblarni o'tkazishning xorij tajribasi katta qiziqish uyg'otadi, unda moliyaviy oqimlarni tahlil qilishga asoslangan va innovatsion loyihalarni ro'yobga chiqarishning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini umumiy holda baholash imkonini beradigan dinamik baholash uslublariidan ham, investitsion dasturlarni investitsion davrning hisobot yillari bo'yicha amalga oshirayotgan IK ning moliyaviy holatini tadqiq etishga asoslangan statik uslublardan ham foydalaniladi.

²⁰¹ Mualliflar tomonidan tuzildi.

Innovatsion loyihalarni ro'yobga chiqarish bosqichida ularning samaradorligini baholash algoritmi quyidagi ikki vazifaning hal qilinishini nazarda tutishi lozim:

-loyihaning samaradorligini innovatsiyalarni sinab ko'rish uchun sotishni amalga oshirish chog'ida baholash;

-loyihaning amaldagi samaradorligini baholash.

Birinchi vazifa yangilikni ishlab chiqarish va sotishni davom ettirishning maqsadga muvofiqligini tahlil qilish bilan bog'liq. Bunda samarani baholash uslubi loyihalarning samaradorligini investitsiyalashdan oldingi bosqichda baholash uslublaridan deyarli farq qilmaydi, ammo bunday baholashlar uchun qo'llanadigan ko'rsatkichlar bashoratlanuvchi emas, balki amaliy xususiyat kasb etadi, bu esa olingan natijalarni baholashning ishonchlilik darajasini oshiradi.

Samaradorlikni tahlil qilish natijalari innovatsiyalarni ro'yobga chiqarish borasidagi marketing dasturiga tuzatish kiritish zaruratini, ya'ni yangi mahsulot (xizmat) borasidagi narx siyosatini sinovli sotish natijalari bo'yicha o'zgartirish imkoniyatlarini, sotuv siyosatini va (yoki) innovatsiyalarni olg'a surish siyosatini o'zgartirishni oldindan belgilab beradi.

Ikkinchi vazifa xo'jalik yurituvchi subyekt - IK tomonidan olib borilayotgan innovatsion siyosat borasida umumiy holda qaror qabul qilishni ko'zda tutadi.

Ko'pgina innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tajribalar umumlashtirilgan innovatsion siyosatning integral xususiyatga egaligini hisobga olgan holda samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari bu yerda umumlashtirilgan ko'rinishga keltirilishi, alohida jihatlar- ilmiy-texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik jihatlar bo'yicha amalda erishilgan natijalarni baholashni o'z ichiga olishi kerak.

14.2. Innovatsion faoliyatning investitsion loyihalarini amalga oshirish tamoyillari

Innovatsion faoliyat - chiqarilayotgan mahsulot (tovar, xizmat) larning nomenklaturasini kengaytirish va yangilash hamda sifatini yaxshilash, ularni

tayyorlash texnologiyasini takomillashtirgan holda joriy etish, ichki va xorijiy bozorda samarali sotish uchun ilmiy tadqiqotlar natijalari va ishlanmalardan foydalanish hamda tijorlashtirishga qaratilgan faoliyatdir. Innovatsiyalarga kapital qo'yish bilan bog'liq bo'lgan innovatsion faoliyat investitsion faoliyat deyiladi.

Investitsion loyihalar (IL) - kapital qo'yilmalarning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqlikni, hajmi va muddatlarini asoslab berish, jumladan O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga muvofiq ishlab chiqilgan va belgilangan tartibda standartlar (me'yorlar va qoidalar) bilan tasdiqlangan loyiha-smeta hujjatlari, shuningdek investitsiyalarni ro'yobga chiqarish bo'yicha amaliy xatti-harakatlar tavsifidir.

Kapital qo'yilmalarni amalga oshirish, keyinchalik ularning o'rnini qoplash va foyda olish bilan bog'liq bo'lgan tadbirlar rejasi yoki dasturi investitsion loyiha deb ataladi. "Investitsion loyiha" atamasini ikki xil ma'noda tushunish mumkin:

-amalga oshiriladigan faoliyatning maqsadini ta'riflash va unga erishishga qaratilgan xatti-harakatlar majmuini belgilash bo'yicha xarajatlar jamlamasi sifatida;

-ta'riflangan maqsadga erishishga yo'naltirilgan xatti-harakatlar (ishlar, xizmatlar, xaridlar, boshqaruv operatsiyalari va qarorlari) majmuining o'zi sifatida.

To'g'ri tuzilgan investitsion loyiha pirovardida quyidagi savolga javob berishi kerak: umuman olganda bu ish unga pul qo'yishga arziydimi? U sarflangan kuch va mablag'larni qoplaydigan darajada daromad keltiradimi? Investitsion loyihani qog'ozda ma'lum bir talablarga muvofiq holda tuzish va maxsus hisob-kitoblarni o'tkazish juda muhim ahamiyatga ega. Bu bo'lg'usi muammolarni oldindan ko'ra bilash va ularni bartaraf etish mumkin yoki mumkin emasligini tushunishga, uning oldini olishga ko'maklashadi.

Investitsion loyihaning vazifasi tadbirkorlar va iqtisodchilarga quyidagi to'rtta asosiy masalani hal qilishda yordam berishdan iborat:

-bo'lg'usi sotuv bozorlarining sig'imi va istiqbollarni o'rganib chiqish;

-ushbu bozorda zarur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish uchun ketadigan xarajatlarni baholash, o'ylab qo'yilgan ishning foydalilik salohiyatini aniqlash uchun o'z tovarlarini sotish mumkin narxlari bilan o'sha xarajatlarni solishtirib ko'rish;

-yangi ishga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan barcha "suvosti toshlari" ni aniqlash;

-korxonaning faoliyatini muntazam ravishda baholash uchun asos bo'ladigan signallar va ko'rsatkichlarni aniqlash.

Innovatsiyalarni boshqarishning negizida innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish yotadi. Har qanday innovatsion loyihaning samaradorligini baholash innovatsion faoliyatdagi investitsiyalarning samaradorligini aniqlashning yagona uslubiy tamoyillariga asoslanadi.

Innovatsion faoliyatda innovatsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

-innovatsion loyihalarning samaradorligini baholashda ularni amalga oshirishga majmuaviy holda yondashishni ta'minlash uchun ilmiy-texnologik tahlilni tijorat, moliyaviy-iqtisodiy, ijtimoiy tahlil bilan uyg'unlashtirish zarur;

-innovatsion loyihalarning samaradorligini baholashda xarajat va natijalarni taqqoslashni pulning vaqtdagi qadrini hisobga olgan holda o'tkazish lozim;

-investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani ro'yobga chiqarish bilan bog'liq bo'lgan noaniqlik va tahlikani inobatga olish kerak.

14.3. Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqtomilini hisobga olish

Vaqt omili g'oyatda xilma-xil tarzda namoyon bo'ladi, shuning uchun investitsion loyihalarning samaradorligini tahlil qilish va baholash masalalarini hal qilishda uni inobatga olish lozim. Avvalo korxonaning ishlab chiqarish (operatsion), investitsion va moliyaviy faoliyatining dinamik xususiyatga egaligi haqida so'z yuritish mumkin. Bu xususiyat ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmining, assortiment tarkibi va sifatining o'zgarishida namoyon bo'ladi.

Xomashyo, materiallar, yoqilg'i-energetika resurslarining zahiralari va me'yorlari ham o'zgarib turadi. Xodimlarning soni va tarkibida, asosiy fondlarda, umuman korxonaning moliyaviy holatida, debitorlik va kreditorlik qarzlari o'zgarishlar yuz beradi. Ayniqsa yangi mahsulotlarni o'zlashtirish, ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish, ishlab chiqarishni texnik qayta qurollantirish davrida korxonaning ishlab chiqarish salohiyatida katta o'zgarishlar ro'y beradi.

Inflyatsiyaning ta'siri ostida moddiy-texnik resurslarning narxlari, kreditlar bo'yicha foiz stavkalari o'zgaradi. Aytib o'tilgan o'zgarishlarning ta'sirini inobatga olish hisoblash qadamlari (ma'lum bir vaqt oraliqlari) bo'yicha pul oqimlarini shakllantirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Bu investitsion loyihani ro'yobga chiqarish bilan shartlangan operatsion, investitsion va moliyaviy faoliyat natijalariga vaqt omilining ta'sirini hisobga olish imkonini beradi.

Shu bilan bir qatorda IL ni ro'yobga chiqarishga yo'naltirilgan kapital qo'yilmalarning samaradorligini baholash masalasi yuzaga kelganda ham vaqt omilini hisobga olishga to'g'ri keladi. Ushbu masalani hal qilish uchun bir martalik va joriy xarajatlarni o'lchagan holda taqqoslash va shu asosda moliyaviy xarajatlarni moliyaviy natijalar bilan o'zaro bog'lagan holda aniqlash imkoniyatlarini nazariy jihatdan asoslab berish zarur.

Vaqt omili hisobi loyiha samaradorligini baholashning muhim tamoyillaridan biridir. Bu hisob pullarning vaqtdagi qiymati nazariyasi tushunchalariga asoslanadi, unga ko'ra bittagina pul summasi vaqtda joriy paytga nisbatan, masalan, inflyatsiya, pul mablag'laridan muqobil foydalanish imkoniyatlari (pulni innovatsion loyihaga kiritmaslik, balki bankka qo'yish mumkin va ularning qiymati vaqt davomida o'zgaradi), ushbu obyektga investitsiyalar kiritish bilan bog'liq xatarlar va noaniqlilik va boshqa sabablar tufayli har xil qiymatga ega bo'lishlari mumkin.

Investitsion qarorni qabul qilishda vaqtning har xil davrlarida amalga oshirilgan xarajatlar va foydalarni tenglashtirishni bilish, ya'ni bo'lg'usi pul summalarini vaqtning hozirgi payti (investitsion qaror qabul qilingan payt - $t=0$)ga diskontlashtirish yo'li bilan olib kelish kerak.

Quyidagi oddiy misolda diskontlashtirish operatsiyasi (murakkab foizni teskari operatsiyasi) texnikasini namoyish etamiz.

Mayli bugun biz R teng pul summasiga egamiz, uni biz bankka r ga teng foiz stavkasi ostida bankka qo'yishga qaror qildik. t yildan keyin bizning bank hisobimizda qancha pul bo'ladi?

Bu hisoblash uchun formulani (murakkab foizlarni hisoblash formulasini) iterativ ravishda oson chiqariladi.

Bir yildan keyin hisobda $F(1) = P(1 + r)$ bo'ladi.

Ikki yildan keyin - $F(2) = F(1)(1 + r) = P(1 + r)(1 + r) = P(1 + r)^2$

... t yildan keyin - $F(t) = P(1 + r)^t$.

Ushbu murakkab foizlarni hisoblash formulasidan diskontlashtirish formulasi oson chiqariladi. Demak, mayli R noma'lum bo'lsin, $F(t)$ va r ma'lum. Bunda $P = F(t) / (1 + r)^t$

$(1 + r)^t$ -murakkab foizlarni hisoblash koeffitsiyenti, $1 / (1 + r)^t$ - esa diskontlashtirish koeffitsiyenti deb ataladi. (bunda r diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyihalar moliya - iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlariga bo'lishi mumkin:

Oddiy yoki strategik usullar;

Diskonlashtirish (yoki dinamik) usullari.

Iqtisodiy samaradorlikni baholashning oddiy usullari (mezonlari):

1. O'zini o'zi qoplashi muddati.

O'zini o'zi qoplashi muddati (T')- bu vaqt davrining davomiyligi bo'lib, uning ichida loyiha bo'yicha faoliyatdan tushumlar (ya'ni loyihaning foydali - $V(t)$) loyihani amalga oshirish xarajatlari $S(t)$ ni qoplaydilar. Ya'ni, o'zini o'zi qoplash muddati T' - bu T ning eng kichik miqdori, uning uchun

$\sum_{t=1}^T B(t) \geq \sum_{t=1}^T c(t)$ (yoki $T = \min T$), uning uchun

$$\sum_{t=1}^T (B(t) - c(t)) \geq 0$$

Bu usulning soddaligi uning afzalligi bo'ladi, bu resurslarni etishmasligi sharoitlarida loyihalarni tezroq baholashga imkon beradilar.

O'zini o'zi qoplash muddati ko'rsatkichining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u innovatsion loyihani amalga oshirilishining butun davrini hisobga olmaydi, demak, bu muddatdan tashqarida yotgan kiritmalardan barcha qaytarishlar unga ta'sir ko'rsatmaydi. Shuning uchun ko'pincha bu ko'rsatkich loyihani tanlashning mezonini bo'lib xizmat qilmaydi., balki cheklash sifatida foydalaniladi (o'zini o'zi qoplashi muddati belgilangan vaqtdan ko'proq bo'lmasligi kerak).

2. Summar foyda.

Bu oddiy (pullarning vaqtli qiymatini hisobga olmasdan) ko'rsatkich loyihani amalga oshirishdan kelib chiqqan yig'ma qiymatli natijalar va xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi.

$$P = \sum (B(t) - C(t)),$$

Bu yerda $t = 1, 2, \dots, m$; m - loyiha yashash davri vaqtli oraliqlarining soni.

3. Investitsiyalarning retabelligi (ROI-return on investment)

Bu, yana foydaning oddiy me'yori deb ataluvchi ko'rsatkich yillik foydaning loyihaga kiritilgan investitsiyalarning nisbati sifatida aniqlanadi (odatda bu ko'rsatkichni hisoblash uchun loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili tanlab olinadi).

$$ROI = B(T) - C(T) / \sum C(t),$$

bu yerda $t = 1, 2, \dots, T$; T - loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili.

Ushbu usulda hisoblab chiqilgan miqdor investitsion xarajatlarning qanday qismi rejalashtirishning bir oralig'i davomida foyda ko'rinishida qoplanishini ko'rsatadi.

Ko'pincha bu miqdorni samoya daromadligining o'rtacha darajasi bilan taqqoslanishi loyihani amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligi haqidagi xulosaga olib keladi.

Iqtisodiy samaradorlikning diskontlantirilgan mezonlari.

Diskontlashtirilgan mezonlar pullarning vaqtdagi har xil qiymatini hisobga oladi. Umumiy ko'rinishda diskont stavkasi (r) quyidagicha taqdim etilishi mumkin: $r = IR + MRR * RI$, bu yerda

IR (inflation rate) –iflyatsiya sur'ati,

MRR- (minimal role of return) –foydaning eng kichik haqiqiy me'yor, ya'ni pul mablag'laridan muqobil foydalanishda olinadigan foydaning eng kam me'yor.

IR (risk of investments) - investitsion xatar darajasini hisobga oluvchi koeffitsiyent.

Ammo aniq investitsion loyihalarni ishlab chiqishda diskont stavkasini hisoblash muammosi ko'rib chiqilmaydi. Odatda u ekzogenli miqdor (ya'ni tashqaridan berilgan) sifatida beriladi va qoidaga ko'ra, teng kreditli foiz (sarmoyaning muqobil qiymati)ga tegishli bo'ladi.

Ko'pgina firmalar diskont stavkasini uzoq muddatli bank kreditlari bo'yicha o'rtalashtirilgan foizli stavkalardan kelib chiqqan holda belgilaydilar.

Bir necha muqobil loyihalardan tanlab olishda daromadlikning ichki me'yor yagona ziddiyatli bo'lmagan ko'rsatkich bo'ladi. U ko'rib chiqilayotgan loyihalarni investitsiyalardan foydani ko'paytirish maqsadida ishonchli ranjirovkasini amalga oshirishga imkon beradi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

14.4 Innovatsion faoliyatdagi xatarlar

Innovatsion loyihani tanlashda uning samaradorligini baholashda noaniqlik va xatar omillarni hisobga olisjnnhh kerak. Bu savolni to'laligicha o'rganish ushbu o'quv qo'llanmasi chegarasidan chiqib ketadi, shuning uchun ularga qisqacha to'xtab o'tamiz.

Noaniqlik deganda loyihani amalga oshirish shart-sharoitlari haqidagi axborot noaniqligi, shu bilan bir qatorda xarajat va natijalar to'g'risidagi

axborot noaniqligi yoki to'liqmasligi tushuniladi. Loyihani amalga oshirish jarayonida ro'yobga chiqadigan xalal beruvchi holatlar kelib chiqishi bilan bog'liq bo'lgan noaniqlik xatarlari. Loyihaga baho berishda quyidagi noaniqlik va investitsion xatarlarga e'tibor qaratiladi:

-iqtisodiy qonunchilik va joriy iqtisodiy holat barqarormasligi, investitsiya qilish va foydani ishlatish shartlari bilan bog'liq xatar.

-tashqi iqtisodiy xatar (savdo va yetkazib berishlariga chegaralar kiritish, chegaralarini berkitish va h.);

-siyosiy holat noaniqligi mamlakat yoki regionda ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar xatari;

-bozor konyukturasi, valyuta kurslarini tebranishlari;

-tabiiy-iqlimiy sharoitlar aniqlanmasligi, tabiiy ofatlar ro'y berish ehtimoli;

-ishlab chiqarishni texnologik xatari (avariyalar, uskunalar xato ishlashi, ishlab chiqarish braklari);

-qatnashchilarning maqsadlari, qiziqishlari va axloqi noaniqligi;

-qatnashchi korxonalarining ish holati va moliyaviy ahvoli haqidagi axborot to'liqmasligi yoki noaniqligi.

Eng aniq usul bu noaniqlikni rasmiylashtirilgan ravishda ifodalash usulidir. Innovatsion loyihalarni baholashda eng ko'p uchraydigan noaniqliklar turlariga nisbatan bu usul quyidagi etaplarni o'z ichiga oladi:

-loyihani amalga oshirishni ehtimolli shartlarini va bu shartlarga javob beruvchi xarajatlarning barchasini ifodalash (sug'urta bilan bog'liq sanksiya va xarajatlarni hisobga olgan holda);

-noaniqlik omillari haqidagi boshlang'ich axborotlarni amalga oshirishni alohida ehtimolli shartlari va mos samaradorlik ko'rsatkichlar hamda ularni o'zgarish intervallari haqidagi axborotga aylantirish;

-amalga oshirish shartlari noaniqligini hisobga olgan holda loyihaning umumiy samaradorligi ko'rsatkichlarini aniqlash va h.k.²⁰²

²⁰² Инновационный менеджмент. Дорофеев-Дресвянников, 2009-С.163.

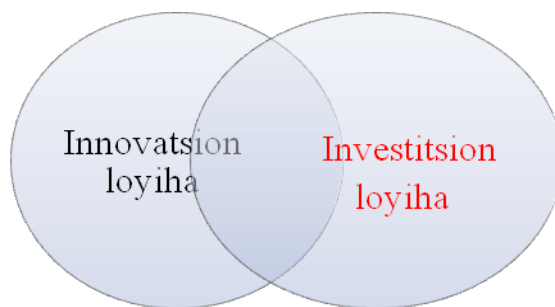
Nazorat savollari

1. Innovatsion loyihaning samaradorligini baholashning zarurligi.
2. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering.
3. Innovatsion loyihalarni ilmiy-texnik tahlillar orqali baholashning roli qanday?
4. Innovatsion loyihani amalga oshirish tamoyillari qaysilar?
5. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilining ahamiyati?
6. Innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni baholang.
7. Investitsion loyihalarni baholash usullariga ta'sir etuvchi omillar qaysilar?
8. Innovatsion faoliyatidagi risk-bu nima?
9. Daromad haqida ma'lumot bering.
10. Loyihaga baho berishda qanday turdagi noaniqliklarga e'tibor qarati

Keys Stadiyni yeching

“Innovatsion va investitsion loyihalar”

1. Ven-diagramma usulida Innovatsion loyiha va investitsion loyihalarning o'xshashliklari va o'ziga xos bo'lgan jihatlarini yozing.²⁰³



“Yangi mahsulot”

2. Yangi mahsulot ishlab chiqarildi va realizatsiya qilindi. Ushbu yangi ishlab chiqarilgan mahsulotni iqtisodiy samarasini vaqt omilini hisobga olgan holda aniqlang. Realizatsiya hajmi-500 ming dona.²⁰⁴

²⁰³ Strategic innovation management, 2014-p.12.

²⁰⁴ Strategic innovation management, 2014-p.14.

Yillar

Ko'rsatkich	1 yil	2 yil	3 yil	4 yil
Natija	14000	15800	16600	18700
Harajatlar	1000	4200	10200	18150
Daromad stavkasi bo'yicha diskontlash koeffitsiyenti	0,95	0,80	0,75	0,68

Glossariy

Innovatsion loyiha-bu tegishli tarzda tashkil etilgan (resurslar, muddatlar va ijrochilar bo'yicha uzviy bog'langan) loyihaviy hujjatlar to'plami bilan rasmiylashtirilgan, muayyan ilmiy-texnik vazifa (muammo) ning samarali hal qilinishini ta'minlaydigan, miqdoriy ko'rsatkichlarda ifodalangan va innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy-tashkiliy, moliyaviy, tijoriy va boshqa tadbirlar majmuidan iborat bo'lgan o'zaro uzviy bog'langan maqsadlar va ularga erishish uchun dasturlar tizimidir.

Innovatsion faoliyat - chiqarilayotgan mahsulot (tovar, xizmat) larning nomenklaturasini kengaytirish va yangilash hamda sifatini yaxshilash, ularni tayyorlash texnologiyasini takomillashtirgan holda joriy etish, ichki va xorijiy bozorda samarali sotish uchun ilmiy tadqiqotlar natijalari va ishlanmalardan foydalanish hamda tijratlashtirishga qaratilgan faoliyatdir.

Noaniqlik - bu loyihani amalga oshirish shart-sharoitlari haqidagi axborot noaniqligi, shu bilan bir qatorda xarajat va natijalar to'g'risidagi axborot noaniqligi yoki to'liqmasligi tushuniladi.

Risk-bu tashki muhitning noaniqlik sharoitida korxonalar tomonidan xo'jalik-moliyaviy faoliyatini amalga oshirishda daromad va moliyaviy resurslarni yo'qotilish kabi salbiy oqibatlarni paydo bo'lish ehtimoli.

Innovatsion loyihaning asosiy elementlari-bu loyihaning asosiy vazifasini aks ettiruvchi ta'riflangan maqsad va vazifalar va innovatsion muammoni hal qilish va qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish bo'yicha loyihaviy tadbirlar majmuidir.

15-BOB. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH

- 15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish asoslari
- 15.2. Innovatsiyalarning moliyaviy tartibga solinishini amalga oshirish
- 15.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.

15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish asoslari

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solish zarurati birinchi galda ularning iqtisodiyot uchun va umuman jamiyat uchun ahamiyati tobora oshib borayotganligi bilan bog'liq. Iqtisodiy o'sish negizida ekstensiv va intensiv omillarning uyg'unligi yotadi.

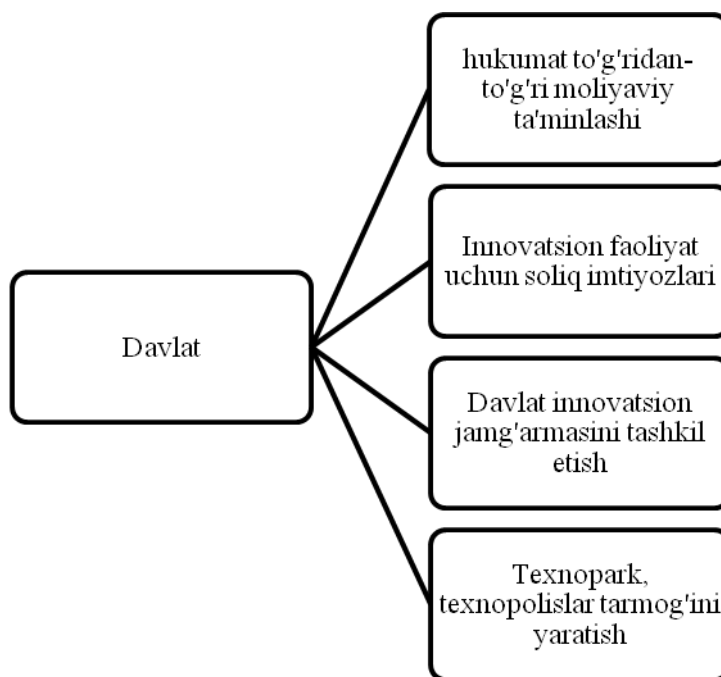
Ekstensiv omillar deganda ishlab chiqarishda foydalaniladigan boshlang'ich resurslar- ishchi kuchi, moddiy tarkibiy qismlar, yer va h.k. massasining o'sishi tushuniladi.

Intensiv omillar deganda esa qo'llanilayotgan resurslar sifatining yaxshilanishi va ulardan foydalanish darajasining oshirilishi tushuniladi.

Hozirgi davrda mehnatga layoqatli aholining bandligini oshirish va iqtisodiy faoliyatga yangi tabiiy resurslarni jalb qilish hisobidan mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish imkoniyatlari tobora cheklanib bormoqda. Intensiv omillar iqtisodiy dinamika uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. O'z navbatida xodimlar malakasining yuksalishi va mehnat unumdorligining, materiallar va uskunalarning qaytimining o'sib borayotganligi fan va texnika yutuqlari bilan, ilg'or tajriba va xo'jalikda ulardan foydalanish darajasi bilan, ya'ni yangiliklarning ommalashuvi bilan belgilanmoqda. Fan-texnika taraqqiyotining eng rivojlangan mamlakatlardagi yalpi ichki mahsulotning o'sishiga qo'shgan hissasi har xil baholashlar bo'yicha 75-90 % ni tashkil qilmoqda.

Hozirgi vaqtda innovatsiyalarga bo'lgan talab davlat xavfsizligining g'oyatda muhim determinantalaridan biriga aylangan. Bu holat ham tashqi, ham ichki tarkibiy qismlarga ega. Xalqaro nuqtai nazardan qaralganda bu yerda mamlakatning ilmiy-texnologik xavfsizligining ta'minlanishi haqida, ya'ni ilg'or texnologiyalarga kirib borishining cheklanganligi, qaror topgan asosiy texnologik zanjirlarning uzilishi bilan bog'liq holda tashqaridan bo'ladigan har qanday diktatga qarshi tura olish imkonini beradigan, yetarli darajada qudratli ilmiy-innovatsion salohiyatning mavjudligi haqida so'z boryapti.

Davlat bevosita innovatsion faoliyatni tartibini boshqaradi, u yangiliklarni tashabbuskori hisoblanadi va ularni byudjetdan moliyalshtiradi, hamda bilvosita, innovatsiya uchun qulay shart-sharoitlar yaratib innovatsion infratizimlarni yaratadi. Shunday qilib, innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish yo'nalishlari 15.1 - rasmda ko'rsatilgan.



15.1-rasm. Innovatsion faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish asoslari²⁰⁵

²⁰⁵А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015-С.167.

Huquqiy dalolatnomalar davlat tomonidan innovatsion faoliyatni tartibga solishning asosiy vositasi bo'lib xizmat qiladi. Bunday normativ-huquqiy dalolatnomalar innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha me'zonlarni aniqlashga hamda bozor innovatsion infratuzilmasini shakllantirishga yo'naltirilgan.

Ilmiy-innovatsion salohiyatning rivoji ayniqsa mamlakatning mudofaa qobiliyatini mustahkamlash uchun katta ahamiyatga ega. Ayni vaqtda ilmiy-texnikaviy va innovatsion jarayonlarning baynalminallashuvi mamlakatlarning o'zaro texnologik qaramligining kuchayishi oqibatidagi nizolar tahdidini kamaytiradi. Masalaning ichki tomoni halokatlar, tabiiy ofatlar, terroristik aktlar, huquqbuzarlik xatti-harakatlarining oldini olish, ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkonini beruvchi yangiliklarning tarqalishi bilan bog'liq.

Innovatsion faoliyatini huquqiy tartibga solayotganda muhim vazifani davlat siyosati ilm-fan va innovatsiyalar sohasidagi printsiplari qatnashishi kerak:

1. Ilm va ilmiy-texnik ijodkorlik erkinligi;
2. Intellektual mulk huquqini himoyasi;
3. Ilm-fan va texnologiyalar sohasidagi raqobatni qo'llab-quvvatlash;
4. Biznes va ilmiy faoliyatni rag'batlantirish;
5. Mamlakatning davlat siyosatini ustuvor yo'nalishlari bo'yicha resuslarni konsentratsiyasi;
6. Xalqaro hamkorlik taraqqiyoti.²⁰⁶

Innovatsion jarayonlarning davlat tomonidan tartibga solinishi zarurati nafaqat ularning umummilliy ahamiyati bilan, balki iqtisodiy mazmuni bilan ham izohlanadi. Bir tomondan hozirgi kunda innovatsiyalar bozor talabini yaxshiroq qondirish, ishlab chiqarish xarajatlarini raqobatchilarnikiga nisbatan pasaytirish hisobidan xo'jalik yurituvchi subyektlarning foydasini ko'paytirishning asosiy vositasiga aylanib bormoqda. Boshqa tomondan esa klassik bozor mexanizmlari sharoitida ilmiy-texnikaviy natijalarning olinishi ancha mushkullashgan, ko'pgina innovatsiyalar esa xo'jalik amaliyotiga joriy etilmagan bo'lur edi.

²⁰⁶ А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2015-С.188.

Jahon tajribasi shuni kўrsatadiki, davlatning izchil ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va tashqi bozordagi raqobatbardoshligiga birinchi navbatda rivojlangan milliy innovatsion tizim orqali erishiladi. Demak, milliy innovatsion tizimning barcha elementlari shakllanishi va samarali oʻzaro aloqa qilishi davlat innovatsion siyosatining bosh maqsadidir. Bu boradagi tadqiqot ob'ekti asosan jahon taraqqiyotining texnologik yadrosiga kiruvchi mamlakatlar – AQSh, Yaponiya, Germaniya, Angliya va Fransiya;

AQShda innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish tashkilotlari quyidagilar:

-Amerika ilmiy jamgʻarmasi (asosan amaliy tadqiqotlarni qoʻllab-quvvatlash bilan shugʻullanadi);

-Amerika ilmiy kengashi (asosan sanoat va universitetlarni qoʻllab-quvvatlash bilan shugʻullanadi);

-NASA (Milliy kosmik agentlik);

-Milliy standartlar byurosi;

-Milliy sogʻliqni saqlash instituti;

-Mudofaa vazirligi;

-Sanoat tadqiqotlari milliy markazi;

-Milliy fanlar akademiyasi;

-Milliy texnika akademiyasi;

-Ilm-fanni rivojlantirishga komaklashuvchi Amerika assosiasiyasi.

Songgi tortta tuzilma aralash, qolganlari federal budjetdan moliyalashtiriladi.

Davlat tashkilotlari ichki bozorda va chet mamlakatlarda innovatsion jarayonlarni monitoring qilib borish va prognozlashtirish bilan ham shugʻullanishadi. Kopchilik hollarda ushbu tashkilotlar samarali zamonaviy texnologiyalarni topish hamda ularning ommaviy joriy etilishini ta'minlash bilan shugʻullanishadi. AQShda innovatsion loyihalarni davlat ekspertizasidan otkazish tizimi mavjud boʻlib, ushbu ekspertizadan oʻtgan innovatsion tashkilotlarga turli imtiyozlar berilishi mumkin (elektr energiya toʻlovlari, aloqa xizmatlari va boshqa toʻlovlardan ozod etish).

Innovatsion jarayonlarni bilvosita tartibga solish chora-tadbirlari orasida avvalambor, soliq imtiyozlarini qayd etish lozim. Foydani imtiyozli soliqqa tortish soliqqa tortiladigan bazani qisqartirish, soliq stavkalarini kamaytirish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Qoshma Shtatlarda innovatsion faoliyatni rivojlantirish maqsadida 1984 yilda "ITTKI sohasida kooperasilar" qonuni qabul qilingan. AQShda boshqaruv qarorlarini bashoratlash, standartlashtirish, optimallashtirish, innovatsion loyihalarning davlat ekspertizasi, innovatsiyalarning davlat statistikasini yaratishga katta e'tibor qaratilmoqda.²⁰⁷

Innovatsion loyihalarni boshqarishni borishida innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonlarining tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy me'yoriy-huquqiy tartibga solinishi amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish innovatsion faoliyatni tartibga solishning har xil turlari organik birlashishi, majmuaviyligi, yagonaligi zarurligini bildiradi.

Innovatsion faoliyatni tartibga solish har xil darajalarda: umuman davlat darajasida, mintaqaviy darajada, alohida korxonada, tashkilot, muassasa darajasida amalga oshiriladi. Innovatsiyalarni boshqarishga tizimli yondoshish har xil darajalardagi regulativ innovatsion faoliyatning yagonaligi, barcha boshqaruv qurollari va qarorlarining yaqindan o'zaro aloqasi va muvofiqlashganligini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi innovatsion loyihalarni boshqarishning asosini tashkil qiladi. Davlat innovatsion faoliyatni tartibga solishning barcha turlari- tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy, me'yoriy-huquqiyni amalga oshiradi. Bu tartibga solish innovatsion bashoratlari va strategiyalar bazasida amalga oshiriladi.

Mamlakat ijtimoiy - iqtisodiy rivojlanishining tarkibiy qismi bo'lgan innovatsion bashoratda innovatsion faoliyatning asosiy parametrlari (uning yo'nalishlari, turlari, obyektlar, oqibatlar va h.k.)ni oldindan ko'rish ishlab chiqiladi. Innovatsion bashoratlarda bazisli innovatsiyalar o'zlashtirish va

²⁰⁷ Paul Trott "Innovation management and New Product Development" 2012-p.92.

tarqatish, yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishlarning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stsenariyasi quriladi. Innovatsion strategiyalarda innovatsion faoliyatning ustuvor yo'nalishlari belgilanadi. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarini boshqarish uchun davlat maqsadiy dasturlari (DMD) muhim rol o'ynaydilar. Bu dasturlar davlat byudjeti mablag'lari va byudjetdan tashqari mablag'larni ham ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarni moliyalashtirish va ham ularning natijalaridan foydalanish bo'yicha innovatsion faoliyatga jamlaydi. DMD fan va texnikani rivojlanishining ustuvor yo'nalishlari, davlat darajasidagi tanqidiy texnologiyalarning ro'yxati, xalq xo'jaligi yuqori texnologik sohalarni rivojlanishining muhim muammolarini ajratish asosida yuqori sifatli innovatsion loyihalarning qo'llab-quvvatlashini ta'minlaydi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining keyingi darajasi texnologik rivojlanish dasturlari (TRD) da amalga oshiriladi, ular xalq xo'jaligi sohasini rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi. Bu dasturlarda innovatsiyalarning asosiy qismi ularda ishtirok etayotgan korxonalarining shaxsiy mablag'lari va kredit manbalardan ta'minlanadi, davlatning ishtiroki esa asosan ishlarni muvofiqlashtirish va tijorat xatarini oshishi bilan bog'liq yoki qandaydir sabablarga ko'ra korxonalar tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo'lmagan bosqiyalarni qo'llab-quvvatlashdan iboratdir. Bu holda davlatning TRD dagi ishtiroki asosan kafolatlar va qaytarma moliyalashtirish shaklida amalga oshiriladi.

Innovatsion loyihalar DMD yoki TRD ga tanlov asosida kiritiladi, unda ishtirok etish ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi. Tanlovda ishtirok etayotgan innovatsion loyihalar albatta davlat ilmiy-texnik va ekologik ekspertizasidan o'tishlari kerak, uning predmeti bularning yangiligi, sotsial-iqtisodiy va ekologik samaradorligidan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi tijoratlashganlikning katta darajasidagi ayrim innovatsion yuqori samarali loyihalarni qo'llab-quvvatlanishi shaklida namoyon bo'lishi mumkin. Shu narsa

juda muhimki, davlat qo'llab - quvvatlashi uchun innovatsion loyihalarni tanlashning konkursli tizimi muntazam ravishda takomillashmoqda. E'tibor nisbatan kichik va o'zini o'zi tez qoplaydigan innovatsion loyihalarning salmog'i oshishiga qaratilmoqda, ular loyihaning innovatsion mahsulotiga kafolatlangan bozor talabini mavjudligida byudjetdan va korxonalar shaxsiy mablag'lari hisobidan ustuvor moliyalashtirish sharoitlarida ishlab chiqariladi.

Shunday qilib, innovatsion loyihalarni davlat tomonidan tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion loyihalarni hamda ayrim innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shaklida aks ettirilishi mumkin. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun davlatni innovatsion faoliyat uchun tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy sharoitlar yaratishi prinsipial muhim bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish va tarqatishga ko'maklashuvchi iqtisodiy omillar bozor munosabatlarini rivojlanishi, tadbirkorlikni faollashishi, vijdotsiz raqobatni yo'nalini kesish, innovatsiyalar bozorida talabni o'sishiga ko'maklashuvchi soliq siyosati va narxni tashkil qilish siyosatini o'tkazish, barcha subyektlar tomonidan innovatsion faoliyatni olib borish uchun foydali soliq sharoitlarini yaratish, ko'p ilm iste'mol qiluvchi loyihalar lizingini rivojlantirish, xalqaro bozorda mamlakat innovatsion mahsulotini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tashkiliy tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion dasturlash, hamda alohida ahamiyatga ega innovatsion dasturlarni qo'llab-quvvatlashda, balki innovatsion infratuzilmani rivojlantirishga davlat tomonidan yordam berilishi, innovatsion faoliyatni xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan moliyaviy tartibga solinishi innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, innovatsion sohaga davlat resurslarini

yo'naltirish, ijtimoiy rivojlanish uchun muhim, ammo xususiy sarmoyadorlar uchun o'ziga jalb qilmaydigan innovatsion dasturlar va loyihalarni amalga oshirish uchun to'g'ridan to'g'ri davlat investitsiyalarini ajratishni ta'minlovchi byudjet siyosatini o'tkazishga asoslangan.

Davlat innovatsion faoliyatini faollashtirish uchun qonunchilik sharoitlarini yaratadi, uning subyektlari o'zaro munosabatlarining huquqiy asoslarini belgilaydi, ularning huquqlari va manfaatlarining himoyasini, xususan aqliy mulk obyektlariga huquqlar kabi innovatsion faoliyatni rivojlanishi uchun muhimroq huquqlar himoyasini kafolatlaydi. Qulay innovatsion vaziyatni yaratish, innovatsion faoliyatning ustuvorligini ta'minlash innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonini tartibga solishning muhim usuli bo'ladi.

Mamlakatning jahon bozorida raqobatbardoshligi ko'proq bog'liq bo'lgan iqtisoddagi innovatsion vaziyat qisman o'tkazilayotgan ITTKIning tuzilishi, hajmi va xarakteri bilan belgilanadi.

15.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solishni amalga oshirish

Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solish faoliyatining oliy shakli-bu innovatsion faoliyatni boshqarishning innovatsion siyosatini ishlab chiqish va o'tkazishdir. Bunday siyosat hozirgi ijtimoiy taraqqiyot uchun innovatsion faoliyatning ustuvor ahamiyatini tasdiqlash asosida ishlab chiqiladi. Davlat innovatsion faoliyat uchun tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy shart-sharoitlarni yaratib beradi. Innovatsion faoliyat qoidaga ko'ra, noaniqlik va xatarning yetarlicha yuqori darajasi bilan ta'riflanadi, shuning uchun innovatsion jarayonlarning manbalarini ko'pligi, egiluvchanligi va texz o'zgaruvchan, turbulentli muhitga moslashuvchanligi innovatsion faoliyatni moliyaviy tartibga solishning muhim tamoyillaridan bo'ladi.

Innovatsion faoliyatning byudjet mablag'lari hisobiga moliyalashtirish davlat innovatsion siyosatining maqsadlari va ustuvorliklariga muvofiq amalga

oshiriladi va ham yirik ko'lamli ilmiy-texnik muammolarni hal qilish va ham kichik va o'rta inovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallanadi.

Davlat byudjetidan ajratilgan mablag'lar davlat innovatsion fondlari (Davlat fundamental tadqiqotlar fondi, ilmiy-texnik sohada korxonalarining kichik shakllarini rivojlantirishga ko'maklashish fondi, davlat ishlab chiqarish innovatsiyalar fondi kabilar), davlat maqsadiy innovatsion dasturlari va yuqori samarali loyihalar, hamda innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash dasturlariga yo'naltiriladi. Samarali innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi davlatni ularni moliyalashtirishdagi (qoidaga ko'ra, tanlov asosida) ishtirokining qaytarilish asosidagi markazlashtirilgan investitsion kreditlar, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi korxonalar Aksiyalari bir qismini davlat mulkida mustahkamlash, mamlakatimiz va xorijiy kredit-moliya muassasalari tomonidan innovatsion faoliyat subyektlariga beriladigan innovatsion kreditlar bo'yicha davlat kafolatlari kabi shakllarini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyat subyektlari byudjetdan tashqari mablag'larni jalb qilish manbalari, tuzilishi va usullarini mutaql ravishda belgilaydilar (innovatsion faoliyatni moliyalashtirishga byudjetdan tashqari mablag'lar davlat va nodavlat mablag'laridan jalb qilinadilar).

Tashkilotning innovatsion faoliyatini nafaqat tashqaridan jalb qilinadigan moliyaviy mablag'lar hisobiga, balki shaxsiy mablag'lar hisobiga ham olib borish mumkin. Amortizatsion ajratmalar fondi va ishlab chiqarishni rivojlantirish fondi tashkilot innovatsion faoliyatini moliyalashtirishning muhim ichki mablag'lari bo'ladilar.

Amortizatsion ajratmalar fondini ta'riflab turib, ta'kidlash kerakki, amortizatsiya - bu asosiy fondlar qiymatini mahsulot qiymatiga va materiallar bilan bir qatorda asosiy ishlab chiqarish omili bo'ladilar. Ular mehnat vositalaridan iborat bo'ladilar, keyingilardan xo'jalik jarayonida ko'p marta foydalanadilar va bunda ular o'zlarining buyumli - tabiiy shaklini o'zgartirmaydilar. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini turlar bo'yicha tasnifi

idoralar, inshootlar, uzatuvchi qurilmalar, mashinalar uskunalar (shu jumladan, kuchlanish va ishchi mashinalar va uskunalar, o'lchov va tartibga solish asboblari, hisoblash texnikasi), qurollar kabi guruhlarni o'z ichigav oladi.

Asosiy fondlarni xarid qilishga sarflangan pul mablag'lari asosiy mablag'lar deb ataladi. Asosiy va aylanma mablag'lar o'rtasida aniq chegarani o'tkazuvchi ikkita mezonlar qabul qilingan : xizmat muddati (1 yildan ko'proq) va qiymat (100 MROT dan ko'proq). Masalan, xizmat muddati 1 yildan ko'proq , ammo qiymati 100 eng kam ish haqidan kamroq bo'lgan asbob asosiyga emas aylanma fondga kiritiladi.

Ishlab chiqarish jarayonida asosiy fondlarning qiymati qismlar bo'yicha ishlab chiqarilayotgan mahsulotga ko'chiriladi. Bunda asosiy fondlarning o'zlarining moddiy va ma'naviy eskirish natijasida narxlar pasayadi (yer bundan istisno). Bu eskirishning amortizatsion ajratmalar ko'rinishidagi qiymati amortizatsion fondga tanlanadi. Amortizatsion ajratmalarning miqdorlari davlat idoralari tomonidan asosiy mablag'larning balansli qiymatiga nisbatan foizlarda belgilanadi va amortizatsion ajratmalarning me'yorlari deb ataladi. Ko'pgina hollarda bu me'yorlar asosiy fondlar qiymatini ularning xizmat muddatiga bo'lish yo'li bilan hisoblab chiqiladi.

Innovatsion faoliyatni sarmoyadorlar mablag'lari hisobiga moliyalashtirish kreditli investitsiyalar, innovatsion faoliyat subyektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aksiyalar, obligatsiyalar, veksellar)ga investitsiyalar; pul shaklidagi, qimmatbaho qog'ozlar, asosiy fondlar, sanoat va aqliy mulk va ularga huquqlar ko'rinishidagi, innovatsion faoliyatni hamkorlikda olib borish haqidagi sheriklik bitimlarini tuzish asosida amalga oshiriladigan to'g'ridan to'g'ri kiritmalar ko'rinishida lizing va investitsiyalarni jalb qilishning boshqa usullaridan foydalanish asosida amalga oshiriladilar.

Innovatsion korxonalar faoliyatini kreditlashning zamonaviy tizimlari asosiy alomatlaridan biri uning shartnomali asosidir. Kreditlashtirish masalasi bo'yicha vujudga keladigan barcha masalalar bevosita shartnoma tuzgan tomonlar, masalan, qarz oluvchi korxonalar va bank tomonidan hal qilinadi.

Investitsion kreditni berish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyador bozordagi innovatsion kreditni amalga oshirilishi imkoniyatini, innovatsion korxonalar daromadlarining kutilgan o'sishini va boshqa muhim ta'riflarni tahlil qiladi, uzoq muddatli kreditlar holida esa umuman innovatsion korxonaning iqtisodiy holati istiqbollari ham baholanadi.

Moliyaviy kiritmalarni o'zini o'zi qoplashining bu va boshqa ta'riflarini olish uchun sarmoyador, qoidaga ko'ra, kreditni ajratish haqidagi qarorlarni qabul qilishda innovatsion loyihaning tegishli biznes-rejasini ko'rib chiqadi.

Sarmoyadorlar innovatsion faoliyat subyektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aksiyalar, obligatsiyalar, veksellar)ga mablag'larni kiritib, innovatsion faoliyatni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirish, moddiy-texnik bazani rivojlantirish, kerakli ITTKIning o'tkazish uchun etishmagan holda qimmatbaho qog'ozlarni qo'shimcha bosib chiqarishga murojaat qiladilar.

Innovatsion loyihalar ixtiyoriy holda qatnashiladigan tanlov asosida davlat innovatsion dasturlariga kiritiladi. Tanlovda ishtirok etadigan innovatsion loyihalar davlat ilmiy-texnikaviy va ekologik ekspertizasidan o'tishlari shart. Mazkur ekspertizalarning predmeti ularning yangilik darajasi, ijtimoiy-iqtisodiy va ekologik samaradorligidir.

15.3.O'zbekistonda innovatsiyalarning davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari

O'zbekiston Respublikasida ta'sirchan milliy innovatsion tizimni shakllantirish innovatsion rivojlanish davlat strategiyasining muhim elementi sanaladi. Uni rivojlantirishning asosini tashkil qiluvchi omillar innovatsion tarkibiy qismlardir, ular birgalikda ishlab chiqarish apparatini yangilagan holda, kishilarni ulardan samarali foydalanishga tayyorlagan va undagan holda ishlab chiqarish sohasini o'zgartirib yuborishlari mumkin. Faqat faol innovatsion

siyosatgina hozirgi vaqtda mamlakatni yangi marralarga olib chiqishi va samarali iqtisodiyotni shakllantirish uchun istiqbollarni ochib berishi mumkin.

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zarurligi birinchi navbatda, ularning iqtisodiyot va umuman jamiyat uchun o'sib borayotgan ahamiyatidan kelib chiqqan. Iqtisodiyotning tuzilishi innovatsiyalar ta'siri ostida o'zgaradi. Axir resurslardan foydalanishning samaradorligini o'sishi hisobiga ularni bir qismi bo'shaydilar va faoliyatning boshqa sohalariga qayta taqsimlanadilar. Masalan, qishloq xo'jaligida band bo'lganlarning ulushi qisqaradi, xizmatlar sohasida esa o'sadi. Bundan tashqari, innovatsiyalar yangi ishlab chiqarishlar, sohalarni vujudga kelishi va mavjud bo'lganlarni asta-sekin barham topishining bevosita sababai bo'ladilar.

Innovatsiyalarning jamiyatni iqtisodiy tashkil qilinishini ham o'zgartiradilar. Yangi ijtimoiy institutlar va xo'jalik tashkilotlari (masalan, venchurli firmalar) paydo bo'ladilar, ular o'rtasidagi o'zaro aloqalar o'zgaradilar. Mulkning tuzilishida siljishlar sodir bo'ladi. Boshqaruv texnologiyasi takomillashadi: vertikal ta'sir ko'rsatishlar borgan sari gorizontallar bilan to'ldiriladi va almashtiriladi. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishning mazmuni ham o'zgaradi.

Innovatsion jarayonlar borgan sari kattaroq sotsial ahamiyat kasb etadilar. Yangilik kiritishlar bilan yaratiladigan iqtisodiy o'sish nafaqat aholini turmush darajasini oshishiga imkon beradi, balki bandlik muammolarini yangi yuqori ish haqi to'lanadigan ish joylarini tashkil qilinishi hisobiga hal qilinishi, ta'lim va sog'liqni saqlash darajasini oshirishga yordam beradi. Bundan tashqari hozirgi tarixiy davrda innovatsiyalarni tarqalishi jarayoni har xil sotsial va iqtisodiy subyektlarni yagona bir butunga bog'lovchi, millatning yagonaligini ta'minlovchi, ko'pgina hollarda sotsial ziddiyatlar va janjallarni yumshatuvchi elementlardan biri bo'ladi.

Hozirgi dunyodagi innovatsion jarayonlarning intensivligi ekologik muammolarni ancha keskinlashtirgan. Bir qator yo'nalishlar bo'yicha atrof muhitga antropogen yuklama mushkul chegaraga yaqinlashmoqda, uni orqasida

moddalarni tabiatdagi meyoriy o'zgarib turishini buzilishi muqarrardir. Boshqa tomondan, faqat innovatsiyalar yordamida inson va tabiat o'rtasidagi munosabatni uyg'unlashtirishi mumkin. Axir xuddi ilmiy - texnik yutuqlar ishlab chiqarishning tuzilmasi va iste'molni ratsionallashtirish hamda qaytadan aylanuvchi texnologiyalarni tarqatish yo'li bilan o'rni to'ldirilmaydigan resurslardan foydalanishni va zararli chiqindilarni kamaytirishga imkon beradi. Bu muammolar jahon hamjamiyati tomonidan qabul qilingan, barqaror ekologik muvozanatni ko'zda tutuvchi XXI asrda barqaror rivojlanish konsepsiyasi munosabati bilan ayniqsa dolzarbdir.

Mamlakatni mehnat taqsimotiga qo'shilishining darajasi va samaradorligi tovarlar va xizmatlarning jahon bozorlaridagi uning tutgan o'rni, malakali mutaxassislarning mavjudligi bilan ta'riflanadi. Ushbu parametrlar tabiiy resurslarga eksklyuziv egalik qilish yoki ekstensiv haraktyerdagi boshqa afzalliklar bilan kamroq darajada va mahsulotning raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsiyalardan foydalanish bilan borgan sari ko'proq darajada belgilanadilar. Milliy iqtisodiyotning global raqobatbardoshligini innovatsion jarayonlarni rivojlanishi darajasiga bog'liqligi - innovatsiyalarning umumdavlat ahamiyatidagi muhim jihatidir.

Ammo innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zaruriyati nafaqat ularning umummilliy ahamiyati, balki iqtisodiy mazmuni bilan ham asoslangan. Bir tomondan, bozor iqtisodiyotiga innovatsiyalar - xo'jalik yurituvchi subyektlar foydasini bozor talabini yaxshiroq qanoatlantirish, ishlab chiqarish xarajatlarini raqiblarnikiga nisbatan kamaytirish hisobiga ko'paytirishning asosiy vazifasidir. Boshqa tomondan, klassik bozor mexanizmlarini amalda bo'lishi sharoitlarida ilmiy - texnik natijalarni olish va ularni xo'jalik amaliyotiga tatbiq etish ancha qiyinlashadi. Bozor iqtisodiyotiga ega xorijiy mamlakatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, ilmiy - texnik rivojlanish masalasida bozorni avtomatlashtirilishiga to'liq suyanish mumkin emas. Yangilik kiritishlardan foydalanish faqat u yoki bu korxonada yoki mintaqaning xususiy muammosi bo'lmaydi, u ko'proq ijtimoiy xarakterni kasb etadi, chunki u yoki bu

malakatni rivojlanishining sotsial– iqtisodiy istiqbollari borgan sari u yerda innovatsion jarayonlar qanchalik uzviy borayotganiga bog'liqdir.

Innovatsion jarayonlarni boshqarishning markazlashtirilgan usullarining ustuvorligi jahon amaliyoti tomonidan isbotlangan. Innovatsion jaryonni rivojlanishini boshqarishning o'zagi deb davlatning ilmiy - texnik siyosatini hisoblash zarur. Ijtimoiy rivojlanishning barcha elementlari va bo'g'inlarida innovatsiyalar (yangilik kiritishlar, ilmiy- texnik yutuqlar)ni yaratish va tatbiq etish bo'yicha jarayonlar, hamda fan va texnika yutuqlarini (ham ishlab chiqvrish – texnik va ham iste'mol belgilanishida) o'zida ro'yobga chiqaruvchi ilmiy – texnik siyosatining obyekti bo'ladilar:

Davlat ilmiy - texnik siyosati:

-ilmiy - texnik yutuqlarni tatbiq etilishi va ishlab chiqarishni yangilanishi tufayli mamlakat mahsulotining raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsion faoliyatni oshishiga ko'maklashishi;

-zamonaviy texnologik tartibning asosini tashkil qiluvchi bazisli va yaxshilanuvchi innovatsiyalari har tomonlama qo'llab-quvvatlanishini ta'minlash;

-raqobatli bozor innovatsion mexanizmini samarali faoliyat yuritishi uchun sharoitlar yaratishi;

-texnologiyalarning mintaqalararo va xalqaro transferi, xalqaro investitsion hamkorlik, milliy invesvatsion tadbirkorlikni manfaatlarini himoyalashga ko'maklashish zarur.

Innovatsion faoliyatni davlat tomondan qo'llab - quvvatlanishining aniq shakllariga quyidagilar kiradilar:

-to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish;

-yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalariga imtiyozli bank ssudalarini berish;

-katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish;

-yakka kashfiyotchilar uchun davlat patentli bojlarini pasaytirish;

-resursni tejoychi kashfiyotlar bo'yicha patentli bojlarni to'lash muddatlarini kechiktirish;

-texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish va h.k.

Davlat ilmiy - texnik siyosatini amalga oshirishda foydalanadigan tartibga solishning (to'g'ridan to'g'ri va vositali) shakllari va usullari bozor munosabatlarini vujudga kelishi davrida xalq xo'jaligini sotsial- iqtisodiy o'zgarishlarida egiluvchan va adekvat bo'lishi kerak. Ushbu bosqichda davlatning faoliyati innovatsiyalarni tatbiq etish va tarqatishni har tomonlama rag'batlantirishga qaratilishi kerak.

Yuqorida bayon etilganlarni barchasi O'zbekistonda ilm sohasidagi faoliyat va innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi uchun iqtisodiy huquqiy mexanizmlarni ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Respublika Vazirlar Mahkamasi Muvofiqlashtiruvchi kengashi qoshidagi fan va texnologiyalar bo'yicha markaz tomonidan O'zbekistonda innovatsion faoliyatni rivojlantirish va texnologiyalarni tijoratlantirish dasturi tayorlanmoqda, u buning uchun kerakli infratuzilmani: innovatsion faoliyatning barcha jihatlarini (mulchilik huquqlarini tartibga solishdan tortib qulay investitsion muhitni yaratish, fondli va venchurli moliyalashtirish tizimi vujudga keltirishgacha) uchun huquqiy bazani; mamlakat innovatsion salohiyati monitoringi uchun axborot blokini; texnologiyalar va ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlarni ilmiy sohadan ishlab chiqarishga, milliy va xorijiy bozorlarga transferti (uzatish) tizimlarini, texnologik menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash uchun ta'lim bazasini yaratishni ko'zda tutadi.

“O'zbekiston Respublikasidagi innovatsion faoliyat haqida”, “Texnologiyalarning transferti (topshirilishi) haqida”, “Tijorat siri haqidagi” qonunlar, Vazirlar Mahkamasining “Ikki tomonlama (harbiy va fuqarolik) qo'llanishdagi texnologiyalarni uzatish tartibi haqida”, “O'zbekiston Respublikasi fuqarolariga xorijiy sheriklar bilan litsenzion bitimlar bo'yicha vakolatli mukofotlar to'lash tartibi haqida”, “Eksportga mo'ljallangan ishlab chiqishlarni xorijiy patentlantirishga valyuta mablag'larini ajratish tartibi haqidagi” bir qator qarorlari ishlab chiqilgan. Ularni qabul qilinishi “Aqliy mulk haqida” va “Xizmat

kashfiyotlari haqidagi” amaldagi qonunlar bilan birgalikda ilmiy-texnik faoliyatni amalga oshirish va aqliy va sanoat mulki obyektlaridan foydalanish jarayonida vujudga keladigan o’zaro munosabatlarning huquqiy mexanizmlarini yo’lga qo’yishga imkon beradi.

O’zbekiston Respublikasi Prezidentining ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik - texnologik qayta jihozlashni rag’batlantirishning qo’shimcha choralari haqidagi Farmoni qabul qilingan.²⁰⁸ Haqiqiy iqtisodiy sharoitlar va mamlakatdagi fan va texnologiyalarning u yoki bu sohasini jahon darajasiga nisbatan rivojlanganligi darajasiga qo’shilgan holda, ilmiy-texnik siyosatning belgilangan strategiyasini tanlab olish talab qilinadi. Jahon tajribasidan fan, texnika va texnologiyalarni rivojlanishining uchta tamoyili: umumiy, selektiv (tanlab olinadigan) va boshqalardan o’rganish ma’lum.

Fan va texnologiyani umumiy rivojlanishi strategiyasi, ya’ni barcha mavjud yo’nalishlar va sohalarda ilmiy tadqiqotlar va texnologik ishlab chiqarishlarni o’tkazish hozirgi vaqtda respublika uchun qabul qilib bo’lmaydigan, kelajakda esa mamlakatni jahon ilmiy hamjamiyatiga integratsiyalashishi va uning doirasidagi “Mehnat taqsimoti” tufayli maqsadna muvofiq bo’lmasligi mumkin.

O’zbekiston uchun selektiv rivojlanish va ilg’or ilmiy-texnik ishlab chiqarishlarni boshqalardan o’rganish strategiyalarini birlashtiruvchi yo’l maqsadga muvofiqroq ko’rinadi. Birinchisi (selektiv) mavjud ilmiy-texnik salohiyat va uning harakatlarini ustuvor davlat ilmiy-texnik siyosatiga jamlash asosida iqtisodiyotning bazaviy sohalari uchun. Ikkinchisi – respublikada kuchsiz rivojlangan va jahon darajasidan ancha orqada qolgan, ammo iqtisodiyot uchun g’oyatda zarar yo’nalishlar uchun.

Innovatsion jarayonlarning ko’rsatib o’tilgan ta’riflari, hamda davlatning hozirgi jamiyatdagi iqtisodiy va ijtimoiy roli davlat idoralarining innovatsion faolityani tartibga solish bo’yicha vazifalarini belgilab beradi. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

²⁰⁸O’zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag’batlantirishning qo’shimcha choralari haqidagi” Farmoni, “Xalqso’zi”, 2007 yil 14 mart.

1. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish. Davlatning vazifasi –innovatsion jarayonlarning umumiy strategik mo'ljallarini belgilash va har xil tuzilmalarning innovatsiyalarni amalga oshirishdagi kooperatsiyasi va o'zaro hamkorligiga ko'maklashish.

2. Innovatsiyalarni rag'batlantirish. Bu yerda markaziy o'rinni raqobatni rag'batlantirish, hamda innovatsion jarayon ishtirokchilariga har xil moliyaviy subsidiyalar va imtiyozlar egallaydilar. Innovatsion xatarlarni davlat tomonidan qisman yoki to'liq sug'urtalash katta ahamiyatga ega.

3. Innovatsion jarayonlarning huquqiy bazasini yaratish. Nafaqat ijtimoiy va texnologik o'zgarishlarga muvofiq me'yorlarning barqarorligi va o'z vaqtida tuzatish kiritilishini ta'minlovchi zaruriy qonunlarni, balki ularga rioya qilishning haqiqiy amaldagi mexanizmlarini shakllantirish muhimdir. Ilmiy - texnik mahsulotlarni yaratuvchilar va inovatorlar huquqlarini davlat tomonidan himoyalash alohida o'ringa ega.

4. Innovatsiyalarni xodimlar bilan ta'minlash. Davlat o'quv yurtlaridagi o'qish dasturlarining mazmuni innovatsiyalar generatorlarining ijodiy salohiyatini rivojlanishi va ham mutaxassislarni yangilik kiritishlarni qabul qila olishiga ko'maklashishi kerak.

5. Innovatsion infratuzilmani shakllantirish. Davlat axborot tizimlari - yangiliklarni tarqatishning asosiy kanallaridan birining faoliyatini ta'minlaydi, innovatorlarga yuridik, maslahat va boshqa xizmatlarni ko'rsatadi. Davlat yana innovatsion subyektlar o'rtasida vositachi bo'lishi, ularga sheriklarni qidirib topish, davlat kafolati ostida bitimlar tizimida yordam ko'rsatishi mumkin.

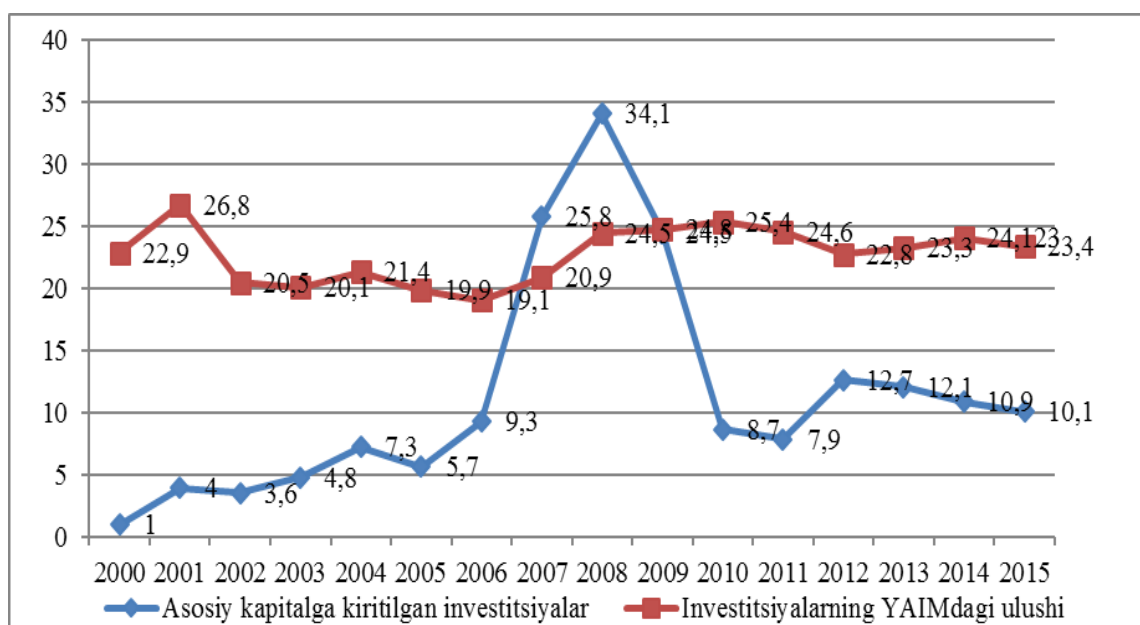
6. Innovatsion jarayonlarni institutsial ta'minlash. Bu yerda asosiysi davlat sektori (mudofaa, sog'liqni saqlash, ta'lim)sohalarida ITTKI bajaruvchi va yangilik kiritishlarni amalga oshiruvchi davlat tashkilotlari va bo'linmalarni tashkil qilishdir. Davlat yana iqtisodiyotda innovatsiyalarni mahsulotlashtirish va taqdim etish nuqtai nazaridan eng samarali tashkiliy tuzilmalar (yirik korporatsilar , kichik biznes va h.k.)tarqatishga ko'maklashadi.

7. Innovatsion faoliyatning ijtimoiy mavqeini oshirish , Davlat ilmiy - texnik yutuqlar va yangiliklarni targ'ibot qilish, innovatorlarni ma'naviy rag'batlantirishni tashkil qiladi , ularning sotsial himoyasini ta'minlaydi va h.k.

8. Innovatsion jarayonlarning xalqaro jihatlarini tartibga solish. Davlat tanlab olingan umumiyqisodiy va innovatsion mstrategiya doirasida xalqaro ilmiy – texnik va innovatsion kooperatsiyani rag'batlantiradi, hamda yangiliklarning xalqaro transportini tartibga soladi.

Milliy iqtisodiyotning innovatsion sektorini rivojlantirish strategik jihatdan g'oyatda muhimligini inobatga olgan holda boshqaruvning barcha darajalaridagi davlat tashkilotlari innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashning har xil uslubva vositalarini ishlab chiqishlari hamda ulardan oqilona foydalanishlari kerak.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning malakalaridan iqtisodiyotning ustuvor sohasida funksional bo'lgan tadbirlar uchun respublikada qabul qilingan barcha imtiyozlarni innovatsion tadbirlarda ko'paytirish lozim.



15.2-rasm.2000-2015 yillar mobaynida asosiy kapitalga joriy qilingan investitsiyalar va ularning YAIMdagi ulushi ko'rsatgichlari²⁰⁹

²⁰⁹ Основные показатели развития научно-технического потенциала и инноваций Республики Узбекистан за 2014 г.-Т.: Госкомстат РУз, 2015 год.

Hozirgi kunda O‘zbekiston Respublikasining Fan va texnika bo‘yicha davlat qo‘mitasi ishlab chiqarish strukturasi tarmoqli va hududiy birlashtiruvchi innovatsion faoliyatning milliy dasturini ishlab chiqmoqda.

O‘zbekistonning amaliy va innovatsion dasturlarni moliyalashning o‘ziga xosligi shundaki, ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlarni ilmiy-texnik muvaffaqiyatlarining tijorat realizatsiyasiga mo‘ljallantiradigan vositalarning qaytarilib berilishini talab qilinishidir.²¹⁰

YAIM 2000-yilga nisbatan o‘sishi bo‘yicha O‘zbekiston MDH mamlakatlari orasida yetakchilikni saqlab kelmoqda. Bu borada davlat tomonidan olib borilayotgan investitsion siyosatni o‘rni katta.

2016 yil uchun qabul qilingan iqtisodiy dasturning eng muhim vazifalari va ustuvor yo‘nalishlarini tizimli va izchil amalga oshirish tufayli global iqtisodiyotda davom etayotgan inqirozli hodisalarga va uning rivojlanishi sur‘atlari sekinlashganligiga qaramay, O‘zbekistonda iqtisodiyot o‘shining barqaror sur‘atlari va makroiqtisodiy mutanosiblik ta‘minlanayotganligi qayd etildi. Joriy yilning birinchi choragida mamlakatning yalpi ichki mahsuloti 7,5 foizga o‘ydi. Bu natijaga erishishda kiritilayotgan investitsiyalar va qo‘llanilayotgan innovatsiyalarning o‘rni katta. Sanoat ishlab chiqarishini uzluksiz texnik va texnologik jihatdan yangilash, ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani jadal rivojlantirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan faol investitsiya siyosati o‘zlashtirilgan investitsiyalar hajmlari 8,5 foizga, shu jumladan, xorijiy investitsiyalar 14,4 foizga o‘shiga ko‘maklashganligi qayd etildi. 2016 yilgi Investitsiya dasturi doirasida 368 ta yangi investitsiya loyihasini amalga oshirish boshlandi, ular bo‘yicha qurish va rekonstruksiya qilishga pudrat shartnomalari belgilangan tartibda tuzilgan. Mahalliyashtirilgan mahsulotlarning 37 ta yangi turini ishlab chiqarish o‘zlashtirildi.²¹¹

²¹⁰ www.press-service.uz

²¹¹ www.press-service.uz

Nazorat savollari

1. Regulyativ innovatsion faoliyat-bu nima ?
2. Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining iqtisodiy omillari nimadan iborat ?
3. Davlat ilmiy – texnik siyosatining mezonlarini ajratib bering.
4. Innovatsion loyihalarni sarmoyadorlar hisobidan moliyalashtirish qanday shakllarda amalga oshiriladi ?
5. Innovatsion faoliyatni moliyaviy tartibga solishning tamoyillarini aytib bering.
6. Innovatsion faoliyatni tartibga solish bo'yicha davlat idoralarini qanday vazifalari mavjud ?
7. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab quvvatlanishi shakllariga nimalar kiradi ?
8. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi nima bilan asoslangan?
9. 2016 yilgi Investitsiya dasturi doirasida nechta yangi investitsiya loyihasini amalga oshirish boshlandi?
10. Ishlab chiqarish strukturasi tarmoqli va hududiy birlashtiruvchi innovatsion faoliyatning milliy dasturini ishlab chiqayotgan davlat qo'mitasini nomini ayting.

Keys Stadiyni yeching

“Nikas”

1. “Nikas” bu go'sht mahsulotlariga ishlov berish bo'yicha bosh oziq-ovqat kompaniyasi hisoblanib, u 1971 yilda Gretsiyada tashkil etilgan. 2004 yilgacha oilaviy biznes sifatida boshqarilgan. Bozordag yuqori talabli mahsulotlarni ishlab chiqarish maqsadida kompaniya menejerlari yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasini (innovatsion loyihalar) ishlab chiqdilar. “Nikas” Gretsiya bozorlariga yangi mahsulotlar olib kirdi (muzlagan ovqatlar, sir mahsulotlari, muzlagan go'sht

“Bu strategiyani amalga oshirishda davlat tomonidan taqdim etilgan imkoniyatlar muhim ahamiyat sodir etdi”-kompaniya boshqaruvchisi..

Sizning fikringizcha davlat tomonidan innovatsion faoliyatni tartibga solish hamda ularga imkoniyat yaratish qanday amalga oshirilishi lozim? “Nikas”vkompaniyasi mahsulotlari qanday qilib yuqori talabdagi mahsulotga aylandi? Bu yerda davlatning tutgan o’rni qanday?²¹²

2.Bizning respublikamizda 2000-2015 yillar mobaynida asosiy kapitalga joriy qilingan investitsiyalar va ularning YAIMdagi ulushi ko’rsatgichlari quyidagi diagramma orqali o’rganib chiqing va tahlil qiling. Bu ko’rsatgichlarni o’zgarishiga qanday omillar turtki beradi. Bizning mamlakatimizda innovatsiyalar qo’llash uchun qanday imkoniyatlar yaratilgan.²¹³

Glossariy

Adaptivlik-tizimni o’zgarishlariga moslashish,masalan, ishlab chiqarish apparatlarini yangi texnika va texnologiyaga moslashtirish

Ilmiy g’oya- hozirgi zamon sharoitida biznesni innovatsion jarayoning muhim resurslaridan biri

Innovatsion korxona- IITKI natijalarani tadbiq qiluvchi va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlovchi ixtisoslashgan vositachi shaxs

Innovatika- innovatsion jarayon rivojlanish qonuniyatlarini o’rganuvchi fan sohasi

Injining- loyiha, maslahat, yuritish bosqichi va boshqaruv faoliyatidir

²¹²Innovation Management 2013 Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013- p.118-119.

²¹³ Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012-С.76.

16-BOB. INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO'JALIK FAOLIYATI VA SAMARADORLIGI TA'SIRINING TAHLILI

16.1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlarini tizimi.

16.2. Korxonada moliyaviy faoliyatining samaradorligi ko'rsatkichlari.

16.3. Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlari.

16.4. Investitsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlari.

16.5. Innovatsion rivojlanishning 5 ta kaliti.

16.1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari tizimi

Korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati ko'rsatkichlarini turli xil usullar yordamida aniqlasa bo'ladi. Ulardan biri D.Sink tomonidan taqdim qilingan. D.Sink korxonani ko'rsatkichlarini hisoblashda sifat va son indikatorlari bilan foydalanishni taklif qiladi. D.Sinkning metodi – natija (performance) asosida baho berish.

D.Sink quyidagi sistemalarni ajratadi:

- effektivlik (effectiveness) - bu qo'yilgan maqsadga erishish, bu quyidagi ko'rsatkichlar yordamida aniqlanadi: mahsulotning sifati, soni, narxi mijozlarning talablariga javob berishi lozim;

- tejamkorlik (efficiency) - resurslarni tejamkorlik bilan ishlatish;

- sifat (quality) - ishlab chiqarilayotgan mahsulotning standartlarga to'g'ri kelishi;

- daromad (profitability) - bu yalpi daromadning xarajatlarga bo'lgan nisbati sifatida topiladi;

- ishlab chiqarish (productivity) - bu ishlab chiqarilgan mahsulot narxiga bitta mahsulotga ketgan xarajatlarning nisbati;

- ishlash muhiti (quality of work life) - sistemani to'g'ri ishlashiga yordam beradi;

- yangiliklar (innovation) - yangi mahsulotlar ishlab chiqarish va bozordagi raqobatdoshlik bilan o'lchanadi.

Bu sistemalarni D.Sink boshqaruv sa'viyasiga moslab qo'llaydi. D.Sink quyidagi kriteriyalarni o'rganadi:

- sa'viyaga nisbatan

- Ishchilar

- Guruhlar

- Ishlab chiqarish bo'limlari

- Korxonalar

- ish faoliyatiga nisbatan

- Yangilik ishlab chiqarish

- Ishlab chiqarish

- Xizmat ko'rsatish.

D.Sink ko'rsatkichlari yordamida har bir sistemani o'rnini, sistemani ishlash sifatini, sistemalarni bir - biri bilan bog'likligini aniqlay olamiz.²¹⁴

Korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati ko'rsatkichlar va yangiliklar va investitsion loyihalar samaradorligining iqtisodiy mazmuni bo'yicha ularga tegishli bo'lgan ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni iqtisodiy tahlil qilish maqsadida ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir :

-korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlari;

-korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;

-korxonada investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.

Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi o'z ichiga quyidagilarni oladi: umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar:

-bir so'mli mahsulotlarga xarajatlar va ularni pasaytirish foizi ;

²¹⁴ «Основы менеджмента» А.К. Семенов, В.И. Набоков, -М.:2010-С.334.

-mahsulot ishlab chiqarishga xarajatlarni nisbatan tejalishi;

-qo'shimcha qiymat (shu jumladan amortizatsiya) va uni bazisli darajaga nisbatan , hammasi bo'lib va shu jumladan xarajatlarning nisbiy tejalishi hisobiga o'sishi;

-daromad va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot moddiy va boshqa xarajatlarni tejarishi hisobiga o'sishi;

-bo'lajak foyda va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga o'sishi;

-qo'shimcha qiymat va foydani mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga bazisli darajaga nisbatan o'sishi darajasi % da.

Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi ko'rsatkichlarining xususiy ko'rsatkichlari :

-bir so'mli mahsulotga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi mahsulotni (material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishi) va ularni pasayishi foizi;

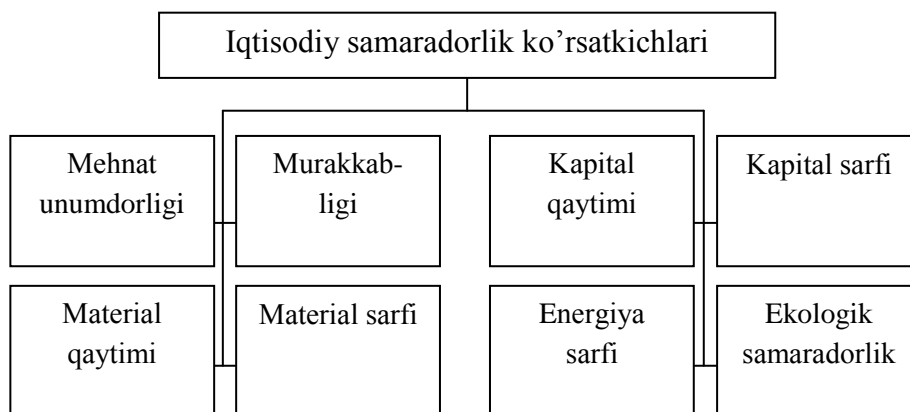
-mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya sarflanishi qiymatliy aks Ettirilishidagi nisbiy tejalishi;

-foyda, qo'shimcha qiymatni va daromadni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobiga o'sishi ;

-foyda va qo'shimcha qiymatni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobi o'sishining ulushi , % da .

-mahsulotning material sig'imi va energiya sig'imi pasaytirilishi hisobidan foyda va qo'shilgan qiymat o'sishining foizdagi ulushi.

16.1-rasmda ishlab chiqarish faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlari tasniflangan bo'lib, ular jumlasiga: mehnat unumdorligi, uning murakkabligi, material qaytimi hamda sarfi, kapital qaytimi hamda sarfi va energiya sarfi va ekologik samaradorlik kabi ko'rsatkichlar kiritilgan. Bular bevosita innovatsion loyihadan kutilayotgan natijalarga ta'sir etadi.



16.1-rasm. **Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlar itizimi**²¹⁵

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari: so'mlik mahsulotga ish haqi xarajatlari, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalar va ularni pasayishi foizi;

-ish haqiga xarajatlari, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbatan tejalishi;

-ish haqiga xarajatlari, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbiy tejalishi hisobiga foydani o'sishi;

-qo'shimcha qiymatni bazisli darajaga nisbatan, shu jumladan ish haqiga, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;

-foyda va qo'shimcha qiymatni ish haqi, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishining ulushi, % da.

Amortizatsiyadan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

-bir so'mlik mahsulot amortizatsiyasiga xarajatlari va ularni pasayishi foizi;

-amortizatsiyani nisbatan tejalishi;

-foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbiy tejalishi hisobiga o'sishi;

-foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishining ulushi.

²¹⁵ "Основы менеджмента" А.К. Семенов, В.И. Набоков, -М.:2010-С.337.

Boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

-bir so'mlik mahsulotga boshqa xarajatlarni sarflanishi va ularni pasaytirish foizi;

-mahsulot ishlab chiqarishga boshqa pul xarajatlarini nisbatan tejalishi;

-foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;

-boshqa pul xarajatlarini o'zgarishi hisobiga daromadni o'sishi;

-foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi ulushi, % da.

Mahsulot tannarxini kalkulyatsion kesmada iqtisodiy tahlil qilishda mahsulot tannarxi xususiy ko'rsatkichlarini tasniflash kalkulyatsiya moddalari bo'yicha keyinchalik majmuaviy kalkulyatsion moddalardan mahsulot tannarxini shakllantiruvchi xarajatlarning asosiy elementlarini ajratish bilan amalga oshiriladi. Ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligi tavsiya etilgan umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarining hozirgi vaqtda qo'llanadigan tegishli ko'rsatkichlardan tubdan farqi quyidagilardan iborat:

-birinchi umumlashtiruvchi ko'rsatkich korxonalar darajasida ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati - ishlab chiqarish natijalarini o'sish sur'atlarini xarajatlarni o'sish sur'atlaridan o'zib ketishini hisoblashga imkon beradi;

-umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar har bir resursdan alohida foydalanish samaradorligini ta'riflovchi ko'rsatkichlar bilan bevosita aloqaga ega. Bu iqtisodiy tadqiqotlar (rejalashtirish, loyihalashtirish va iqtisodiy tahlil)da ishlab chiqarishda faoliyat yurituvchi resurslardan biri (mehnat, ishlab chiqarish fondlari va moddiy resurslar)dan foydalanishning samaradorligidagi o'zgarishlar umuman ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini oshishiga ta'sirini belgilashga imkon beradi;

-mahsulot ishlab chiqarish hajmini umumiy xarajatlar bilan solishtirish asosida ishlab chiqarish samaradorligining erishilgan darajasi - haqiqiy yig'ma

xarajatlarni bu xarajatlarning ijtimoiy zarur darajasiga mos kelishi darajasi haqida xulosaga kelish mumkin;

-tannarxi kamayishi hisobiga qo'shimcha qiymat va foydani o'sishi ishlab chiqarish va yakuniy natijalarni taqsimlash masalasi bo'yicha muvofiqlashtirishga imkon beradi;

-xarajatlarni nisbatan tejalishi ko'rsatkichi innovatsiyalar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini muvofiqlashtirish va umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlar guruhlarini o'rtasidagi o'zaro aloqani ta'minlash, ishlab chiqarish jarayoniga yangidan jalb qilinayotgan resurslardan foydalanishini kuchaytirishdagi o'zgarishlarni umumlashtirilgan bahosini berishga imkon beradilar;

-umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar jamlash va iste'mol fondlarini sarflashning samaradorligi ustidan nazoratni amalga oshirish imkoniyatini beradilar; texnik qayta jihozlash va yangi ish joylarini tashkil qilishga yo'naltirilgan kapital kiritmalardan foydalanishni ratsionalligi, hamda xo'jalik ichidagi zahiralarni harakatga keltirish ustidan nazorat qilishni ta'minlaydilar.

16.2. Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari

Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligini ta'riflash uchun ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalaniladi:

1. Quyidagilarni o'z ichiga oluvchi foydaning umumiy miqdori va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

-mahsulotlarni sotishdan foyda; boshqa operatsion faoliyat bo'yicha saldo; olingan foizlar; boshqa korxonalarda ishtirok etishdan daromadlar;

-sotishdan tashqari operatsiyalarning ularning tarkibiga kiruvchi soliqlarni hisobga olmasdan saldosi;

-mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlar; sotishdan tashqari xarajatlar tarkibiga kiruvchi soliqlar;

2.Foyda va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi. Foyda, foydaning umumiy summasidan farqli ravishda, mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlarni o'z ichiga olmaydi;

3.Sof foyda (faoliyatning oddiy turlaridan foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

4.Taqsimlanmagan foyda (favqulodda daromadlar va xarajatlar saldosiga tuzatish kiritilgan sof foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

5.Jamg'arma fondi, sotsial soha fondi, iste'mol fondi, dividendlarni to'lash, rezerv sarmoyalariga yo'naltirilgan foyda, hamda bu foydani o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

6.Foydaning jamg'arma fondi, sotsial soha fondi va rezerv sarmoyalari, foydaning umumiy summasiga yo'naltirilgan ulushi va bu ulushni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'zgarishi;

7.Amalga oshirilgan qo'shimcha qiymat, shu jumladan amortizatsiyaning umumiy summasi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

8.Amortizatsiya, ish haqi, jamg'arma fondi, sotsial soha fondi, iste'mol fondi va dividendlarni jamlashga xarajatlarni o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymat va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

9.Amortizatsiyaning o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymatning amortizatsiyaning o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatning umumiy summasidagi ulushi;

10. Daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

11.Sof daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

12.Sof daromadning daromadning umumiy summasidagi ulushi;

13.Mahsulotning daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblab chiqarilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

14.Mahsulotning sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

15.Mahsulotning mahsulotni sotishdan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

16. Mahsulotning taqsimlanmagan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi.

Foydaning umumiy summasi sotishlardan foyda, mahsulot tannarxiga kiritilgan soliqlar miqdoridan katta amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi amalga oshirilgan qo'shimcha qiymatning umumiy summasi quyidagilarni jamlash yo'li bilan hisoblab chiqiladi:

- ish haqining sotsial zaruratiga ajratmalar bilan birga xarajatlari;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarning amortizatsiyalari;
- foydaning umumiy summasini;

Amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymat quyidagilarni tanlash yo'li bilan hisoblab chiqiladi:

- ish haqining sotsial zaruriyatlarga ajratmalar bilan birga xarajatlari;
- asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyalari;
- jamg'arma, iste'mol, sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarini to'lashga yo'naltirilgan sof foydani.

Daromadning umumiy summasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- foydaning umumiy summasi;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasining summasini.

Sof daromadni umumiy summasiga quyidagilar kiradi:

- jamg'arma, iste'mol, sotsial soha fondalari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan sof foyda;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasining summasini.

Mahsulotning daromad, sof daromad, mahsulotni sotishdan foydalar, taqsimlanmagan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi aytib o'tilgan ko'rsatkichlarning sonli miqdorlarining sotilgan mahsulot qiymatiga nisbati sifatida belgilanadi.

16.3.Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlari

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

-korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralari o'luvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralari daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi;

-korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralari o'luvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralari sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralari o'luvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralari foy foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-jamg'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabelligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rastkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tish yilga nisbatan o'zgarishi;

-asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

-asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

-asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

-ishlab chiqarilgan mahsulotlarning bir so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yangilik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga

qarzar berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichini o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

-asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarining daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabelligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

-ishlab chiqarish zahiralarini o'z ichiga oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda harakatlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar

miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy - tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni yechishga imkon beradi:

-yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonalar investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

-korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

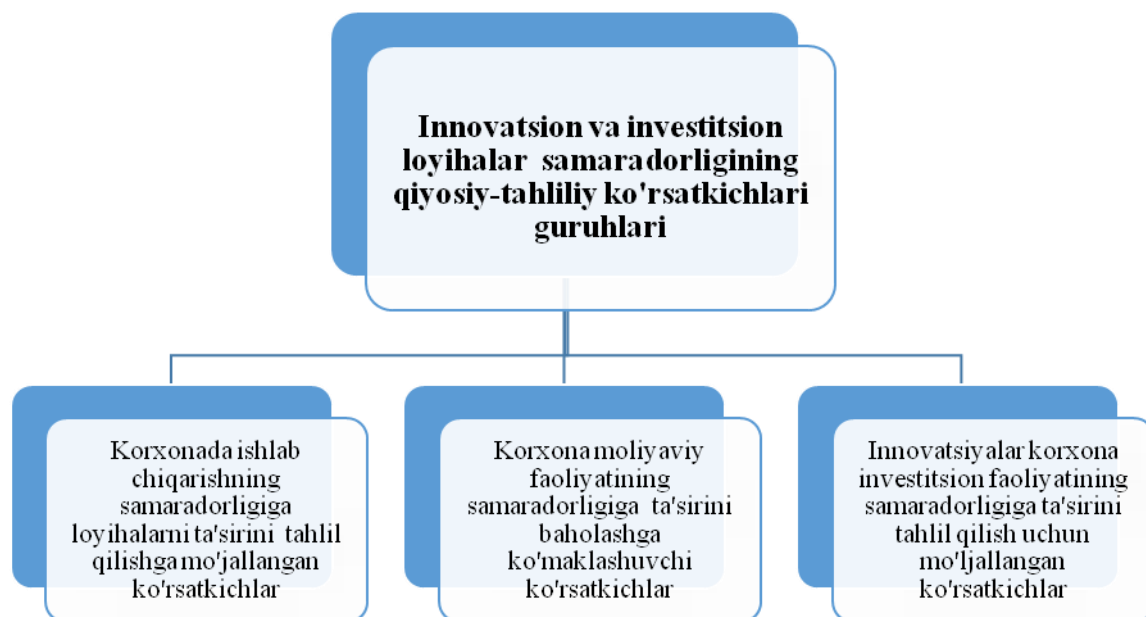
-asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonalar investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

16.4. Investitsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangiliklarni hamda investitsion loyihalarni ro'yobga chiqarish hisobidan o'zgarishini aniqlash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq va ular uchta guruhga bo'linadi (16.2-rasm).

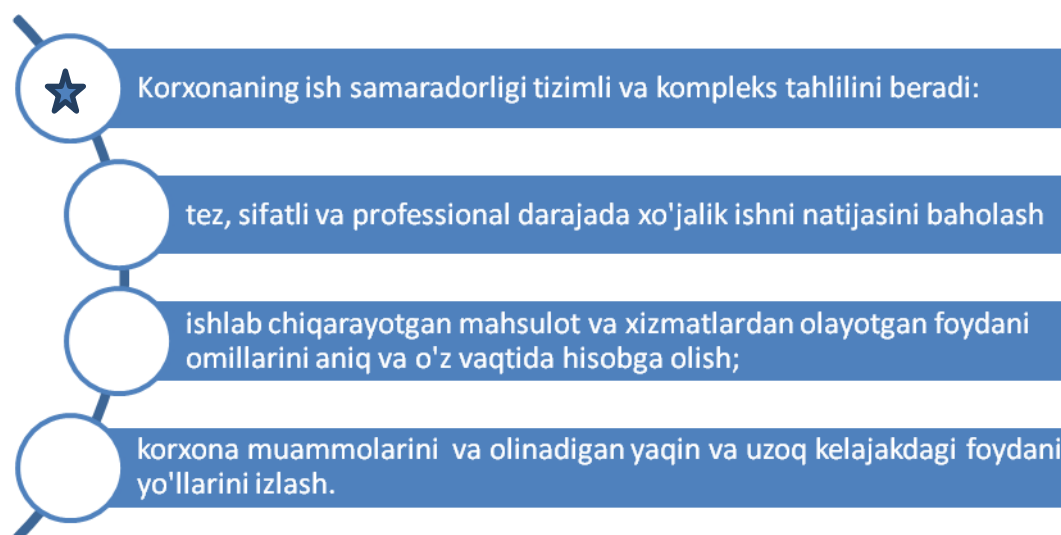
Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonalar ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.



16.2-rasm. **Innovatsiyalar va investitsion loyihalar samaradorligining qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlari guruhlari**²¹⁶

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.



16.3-rasm. **Korxonaning ish samaradorligini tahlili natijalari**²¹⁷

²¹⁶ Mualliflar tomonidan tuzildi.

²¹⁷ Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство: учебное пособие для студентов вузов. -М Аспект Пресс, 2010-С.318.

Nisbiy iqtisodiy tejashni hisoblash investitsiya va innovatsiya samaradorligini qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlarini aniqlash uchun kerak bo'ladi. Asosiy ekspertiza batafsil investitsion tahlilni taxmin qiladi. Investitsiya loyihasi mujassam bo'lishidan oldin investitsiyani tahlil qilish va loyihani baholash zarur bo'ladi, olingan natijalardan amalga oshirish bo'yicha qaror tuziladi yoki undan voz kechiladi. Eng qiyini batafsil tahlil qilish va to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar loyihasini baholashdir. Shuning uchun 79-rasmda ko'rsatilgan investitsiya tahlili vazifasi va asosiy vazifalarini aniqlash muhimdir.

Investitsion tahlil jarayonida ishlatiladigan ma'lumotlarni to'g'riligi tekshiriladi, investitsiyalar samaradorligini ko'rsatkichlari hisobi va tahlili (xarajatni qoplash muddati, daromadlilik indeksi va boshqalar), to'lov qobiliyati va likvidligi, hamda har xil stsenariylar bo'yicha proektning sezgirligini tahlil qilinadi. Har bir ko'rib chiqilayotgan proektlardan, optimistik va pessimistik taraqqiyotini hisobga olgan holda, bir necha ma'lumotlar majmui har xil variantlar bilan hisobga olinadi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy - texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

-birinchidan - ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

-ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan - ilmiy - texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi.

Hisoblash natijalaridan ilmiy - texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiysi esa- investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

Shundan kelib chiqqan holda, ayrim ilmiy - texnik tadbirlar samaradorligini belgilash uchun, fikrimizga ko'ra, umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish zarur.

Aniq ilmiy - texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari tizimi:

1. Ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati yoki ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannarxini

pasayishi foizi.²¹⁸ Ushbu ko'rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo'naltirilgan holda qo'llaniladi:

-mahsulotning o'zlashtirilgan turini ularning texnik ta'riflarini o'zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

-ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarni o'zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo'q, butunlay yangi mahsulot o'zlashtirilayotgan bo'lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonada tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo'yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko'rsatkich bilan solishtirish uchun (so'mlik mahsulotga xarajatlar ko'rsatkichidan foydalanish kerak);

2. Ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3. Foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4. Qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5. Amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6. Daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7. Qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi.

²¹⁸ Управление инновациями. Пер с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2008-С.84.

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texni tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:

-aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

-aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

-o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

-o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;

-o'z ichiga ijtimoiy ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

-o'z ichiga ijtimoiy zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;

-qo'shimcha qiymat, foyda va daromadning o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishining umumiy hammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;

-xodimlar sonidan nisbatan tejalish.

Moddiy resurslardan foydalanishning samaradorligini ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishini xususiy ko'rsatkichlari:

-mahsulotning aniq turlarini ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan material iste'mol qilishini pasayishi (material qaytarilishini oshishi);

-ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida moddiy xarajatlarning nisbatan tejalishi;

-moddiy xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillar harakatlari hisobiga foyda, qo'shishga qiymat va daromadni o'sishlari;

-qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni moddiy xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar hisobiga o'sishlarining ulushlari;

-ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida ishlab chiqarish zaxirilarini nisbatan tejalishi.

Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:

-ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi);

-ilmiy - texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;

-ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar harakati hisobiga qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni o'sishlari ulushlari;

-qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy - texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar harakati hisobiga o'sishlarining ulushlari;

-ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:

-aniq ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga bir so'mlik mahsotning aniq turlariga boshqa xarajatlarni pasayishi foizi;

-ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi;

-foyda, qo'shimcha qiymat va daromadni boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligida o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilish bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillar harakati hisobiga o'sishi;

-qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligida o'zgarishlar ketirib chiqaruvchi ilmiy-texnik tadbirlar bilan asoslangan o'sishlarning umumiy hajmlaridagi intensiv omillar hisobiga o'sishlarining ulushlari.

Ko'rsatkichlarning taklif qilingan tizimi aniq ilmiy-texnik tadbirlarning ishlab chiqarish samaradorligini to'liq ta'riflaydi. U ilmiy-texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini korxonada ishlab chiqarish samaradorligi iqtisodiy ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirish va ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirishga ajratilgan kapital kiritmalaridan foydalanishning samaradorligi ustidan nazoratni amalga oshirishga imkon beradi.

Oldin ta'kidlab o'tilganidek, ko'rsatkichlarning ushbu tizimi aniq ilmiy - texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligini ta'riflaydi. Xuddi shu vaqtda biznes - rejalarni ishlab chiqish va ularni bajarilishining tahlilini o'tkazish jarayonida barcha ilmiy-texnik tadbirlar umuman korxonada ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlash muhimdir. Chamasi, yig'ma ko'rsatkichlarni hisoblash uslubiyoti aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligini hisoblash uslubiyotidan farqlanishi kerak. Masalan, aniq ilmiy - texnik tadbirlarni mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligiga ta'sirini belgilashda ushbu tadbirlarni tatbiq etish uchastkalarida mehnat unumdorligi qancha foizlarga oshganligini belgilash muhimdir. Barcha tadbirlarni mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligiga ta'sirini baholashda

umuman korxonada bo'yicha ushbu tadbirlarni o'tkazishdan mehnat unumdorligi qancha foizlarga o'sganligini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Innovatsion faoliyatni natijasi sifatida quyidagi ko'rsatkichlar e'tiborga olinadi:

- Qisqa muddat ichida korxonaning o'sishi, aksiyalar narxi ko'tarilishi, daromad ko'payishi;

- Effektivlikni oshishi, ya'ni xizmat ko'rsatishni rivojlanishi, mahsulot sifati oshishi;

- Hodimlar ish jarayoni o'zgarishi: ishlash muhiti yaxshilanishi;

- Texnologiyalar yangilanishi;

- To'xtovsiz innovatsiyalar yaratilishi.²¹⁹

Shunday qilib, barcha tadbirlarni umuman korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun dastavval ularning umumiy samaradorligini hisoblab chiqish, keyin esa korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini o'zgarishiga ta'sirini belgilash zarur.

Ilmiy - texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini belgilash uslubiyotini bayon qilishdan avval bunday hisoblashlarni o'tkazishning ayrim bosqichlaridagi xususiyatlarini ta'kidlaymiz.

Hisobot yilidagi ilmiy - texnik tadbirlarning samaradorligi belgilanadigan birinchi bosqichda yangilik kiritishlar va ilmiy loyihalarning texnik parametrlaridan ularning tegishli pasport ma'lumotlari darajasida, yangi to'liq quvvatda foydalanishi shartlaridan kelib chiqish kerak. Bunda yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni o'zlashtirishni rejalashtirish (me'yoriy) muddati tugagandan keyingi birinchi yil hisoblash yili uchun qabul qilinadi. Demak, hisoblash yilidagi ilmiy-texnik tadbirlarning yakuniy natijalari qo'shimcha qiymat, daromad, mahsulotni qiymatli va tabiiy aks ettirilishida ishlab chiqarishini o'sishi va boshqa ko'rsatkichlar tadbirlarni tatbiq etish paytidan yilning oxirigacha hisoblangan yoki yilga hisoblashdagi tegishli natijalarga nisbatan eng katta

²¹⁹Dr. Borut Likar, «Innovation Management», Korona plus d.o.o. Institute for Innovation and Technology, 2013- p.16.

bo'ladilar. Shuning bilan bir vaqtda, qoidaga ko'ra, hisoblash yilida mahsulot birligiga mehnat moddiy va moliyaviy xarajatlarni tadbir o'tkazilishining birinchi yildagi qisqarishlarga ko'ra ko'proq qisqarishi ko'zda tutiladi.

Hisoblash yilidagi ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini belgilashning xususiyatlari ulardan ishlab chiqarish samaradorligining istiqbolli rezervlarini aniqlash va investitsion samaradorlikning baholovchi ko'rsatkichlarini belgilash ilmiy-texnik tadbirlarni o'tkazishga yetarli ekanligi maqsadga muvofiqligi ustidan nazorat qilish uchun foydalanishga imkon beradi. Ilmiy-texnik tadbirlarning yiliga hisoblangan samaradorligi belgilanadigan ikkinchi bosqichda mehnat va moddiy xarajatlarning yangidan kiritiladigan normativlari tadbirini tatbiq etish paytida emas, balki yil boshida ko'rib chiqilganligi, ya'ni butun yil davomida amalda bo'lganligi shartidan kelib chiqish zarur.

16.5. Innovatsion rivojlanishning 5 ta kaliti

Har bir tashkilotning asosiy maqsadi – daromadni oshirish va bozorda oldi pog'onani egallash. Buning uchun tashkilot o'sishi va rivojlanishi lozim. Rivojlanish har bir tashkilot uchun katta ahamiyatga ega, lekin 90% tashkilotlar uzoq vaqt rivojlanishni ko'rsata olmaydi. Rivojlanish ikki xil yo'l orqali bo'lishi mumkin: birinchisi – bozorga yangi mahsulot olib chiqish orqali bo'lsa, ikkinchisi – boshqa korxonalariga qo'shilishdir. Lekin siz tanlagan yo'l 100% omad olib keladi deb bo'lmaydi.

Masalan, BusinessWeek tomonidan o'tkazilgan ilmiy izlanishning natijalariga ko'ra 61% M&A (Boshqa korxonalariga qo'shilgan tashkilotlar) aksiyalarini narxi tushib ketishiga olib keldi. Yangi mahsulot ishlab chiqarish yo'lini tanlagan 75% tashkilot omadsizlikga uchradi.

Hozirgi kunga kelib har bir tashkilot innovatsiyalarni qo'llash va ular yordamida rivojlanishga harakat qilishmoqda. Lekin buning natijasi ijobiy bo'lishiga hech kim kafolat bera olmaydi.

BMGI aytishicha ko'pgina tashkilotlarning muammosi innovatsiyalar rivojiga nimalar ta'sir etishini bilishmaydi. Judayam ko'p misollar bo'lgani tufayli innovatsiyani rivojlantirish uchun maslahatlar anchagina. Innovatsiyalar omadli bo'lishining 5 ta kaliti:

Innovatsiyalar portfoliasini ishlab chiqing. Innovatorlar guruhiga kiruvchi tashkilotlar bilishadiki, rivojlanish uchun yangicha o'ylash lozim. Ular rivojlanishini asosi innovatsion yondashuv deb hisoblashdi, shuning uchun ham har tomonlama o'ylangan, tashkilotning butun faoliyatini qamrab oluvchi innovatsion portfolio tuziladi.

Bunday tashkilotlar har doim boshqalarga nisbatan ko'proq foyda olishadi. Bundan tashqari bir necha sohalarga innovatsiyalar kiritgan tashkilot yuqori natijaga erishadi. Masalan, Applega iPod – mahsulot innovatsiyasi katta omad keltirdi. Lekin iPodning omadi iTunesga bog'liqdir, bu esa innovatsiya biznes modeli hisoblanadi. Bunday yo'l tufayli Applening aksiyalar narxi uch yil ichida \$70 mlrd.ga yetdi.

Hamkorlikka tayyor bo'lagan guruhlar tuzing. Rivojlanishning ikkinchi kaliti - loyihalarni tez va to'g'ri amalga oshirish uchun hamkorlikda ishlovchi innovatsion guruhlar tuzish. To'g'ri, gapirish onson. Birinchi o'rinda aytish lozim - ki eng yaxshi guruhlar turli xil qaror qiluvchi insonlardan iboratdir. Bundan tashqari guruhlardigilar bilimli bo'lishlari va motivatsiyaga ega bo'lishlari lozim. Tashkilotlar innovatsion guruhlar tashkil qilayotganlarida ishtirokchilarni har tomonlama baholashligi lozim.

Innovatsiyalarni takrorlab turing. Omadning uchinchi kaliti – innovatsiyalar takrorlanishadi. Bu degani innovatsiyalarni sistematik jarayonga aylantirish va har bir guruh a'zosiga kiritish. Ko'pgina loyihalar yangicha o'ylashni talab qiladi, lekin qolganlari esa jarayonni detailshtirishni talab qiladi. D4 BMGIning metodologiya bo'lib innovatsion loyihalarning natijasini yaxshilashga yordam beradi. Bu metodologiya 4 ta fazadan tashkil topgan:

- Define - aniqlash
- Discover - tanlab olish

- Develop - ishlab chiqish
- Demonstrate – taqdim qilish

D4 ijod paytida erkinlikni saqlashga mo'ljallangan. Ishtirokchilarni yangi yechimni topishga ilhomlantiradi.

Tekshirilgan texnikalar bilan foydalaning. D4 innovatsion metodologiyasi innovatsiyaga yangicha yondashuvni talab qiladi. D4 ishtirokchilari texnikalar bilan qanday foydalanish kerakligini bilishlari lozim. Masalan, "Define" fazasining asosiy maqsadi mijozlarning ehtiyojlarini qondirish. Bunda etnograf texniklar yordam berishadi. "Discover" fazasi esa yangi g'oyalar ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi. "Discover" fazasida topilgan g'oyalar "Develop" fazasida tahlil qilinadi. So'ngra loyihalashtirish jarayoni boshlanadi. So'ngra omadli g'oya "Demonstrate" fazasida taqdim qilinadi.

Innovatsiyalar uchun muhit yarating. Yangi innovatsiyalar yaratish uchun ishchilarga atrof-muhit katta ahamiyatga ega. Bunday muhitni yaratish odamlarga yangi g'oyalar ishlab chiqarishga katta imkoniyatlar beradi.²²⁰

Innovatsiya – korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish yo'lidir. M. Portner.²²¹ Shuning uchun ham korxonalar faoliyati uchun innovatsiya o'rni juda muhimdir.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi o'z ichiga nimalarni oladi.

2. Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari qaysilar?

3. Amortizatsiyadan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari qaysilar?

4. Korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligini ta'riflash uchun qaysi ko'rsatkichlarning tizimidan foydalaniladi?

²²⁰Journal Industry Week, 2014 june

²²¹Dr. Borut Likar, «Innovation Management», Korona plus Institute for Innovation and Technology, 2013- p.16

5.Sofdaromad qanday hisoblanadi?

6.Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari qaysilar?

7.Innovatsiyalar va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining guruhlarini aytib bering.

8.Korxonada investitsion faoliyatini tahlil qilish uchun qanday ko'rsatkichlardan foydalaniladi ?

9.Yangi innovatsiyalar yaratish uchun ishchilarga nima katta ahamiyatga ega?

10. D4 metodologiya nechta fazadan tashkil topgan?

Keys Stadiyni yeching

“McDonald's”: mahsulot ishlab chiqarishning yangi usuli

Hozirgi kunda butun dunyo “McDonald's”ni tez ovqatlanish shahobchalari sifatida tanidi. Lekin o'z faoliyati davomida u juda ko'p yangiliklar kiritgan. Ulardan biri bu ta'minotchilar bilan ishlash.

“McDonald's”ga birinchi yillarida yangi ishni boshlashga kichik tashkilotlar yordam berishga rozi bo'lishgan. Bugun esa bu kichik tashkilotlar “McDonald's” tufayli gigantlarga aylanishgan. Masalan, “Kristoun foods” (gamburgerlar ishlab chiqaruvchi), “Martin Brouer” (tez tayyorlanidigan mahsulot ta'minotchisi), “Shribercheez” (80% pishloq bilan ta'minlaydi) va boshqalar. Bu tashkilotda ta'minotchilarga hamkorlar sifatida qaralgan.

Kichik tashkilotlar bilan hamkorlik qilish tanlangan strategiya edi. Ko'pgina gigantlar “McDonald's” deb mahsulotlarini shaklini, mazasini, rangini o'zgartirishga rozi bo'lishmagan. Aksincha kichik hechkimga ta'nilmagan korxonalar daromadini oshirish uchun “McDonald's” buyurtmasi asosida ish yuritishgan.

“McDonald's” gigant tashkilotlardan hech kimda yo'q mahsulotni sotib olishni xohlagan, lekin ular hammaga bir xil mahsulot taqdim qilishgan. Gigantlar uchun yangi mahsulot ishlab chiqarishdan ko'ra, bor mahsulotni sonini oshirish qiziqtirgan.

Lekin “McDonald’s” o’sa boshladi va uning uchun asosiy savol qiynadi ta’minotchilar o’z vaqtida mahsulotlarini yetkazib beradimi. Chunki bu tashkilotning raqobatdoshligida ta’minotchilar asosiy o’rinni egallab turadi.

“McDonald’s” oldi o’ringa chiqib oldi. Bunda unga o’zi yaratgan ta’minlovchi jarayon yordam berdi. Hozirgacha “McDonald’s” bilan birga ishini boshlagan ko’pgina tashkilotlar faqatgina u bilan hamkorlik qiladi.

- Savollarga yozma javob bering:
- “McDonald’s” qanday yangilik kiritdi?
- Nima uchun “McDonald’s” kichik korxonalar bilan hamkorlik qildi?
- “McDonald’s” haqida yana nimalar bilasiz?
- Jadvalga “McDonald’s” hamkorlarini yozing:²²²

Tashkilot nomi	Ishlab chiqaruvchi mahsulot

Glossariy

Investitsiya-korxonada asosiy vositalarini ishlab chiqarishga jalb qilishga yo;naltirilgan pul vositalari,harajatlar

Real investitsiyalar – bu real kapital ko'payishi, ya'ni binoga, uskunaga, materialga va boshqa xo'jalik vositalariga mablag' qo'yilishidir.

Tashkilotning siyosati - bu tashkilotning bosh yo’li bo’lib, tashkilotning rahbariyati tomonidan biror-bir faoliyat sohasi (texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashqi iqtisodiy va h.k. sohalar) da o’tkaziladigan chora-tadbirlar tizimidir.

Tovarning bahosi - bu muayyan valyuta tizimining xaridor butun tovar yoki uning birligi uchun sotuvchiga kelishilgan shartlarda to’lashi kerak bo’lgan pul birliklari miqdoridir.

²²² Strategic innovation management,2014-C.16.

Kapitalning o'rtacha o'lchangan qiymati – bu, kompaniya o'rtacha hisobda o'z aktivlarini moliyalashtirish uchun o'zining barcha qimmatli qog'ozlar egalari uchun to'laydigan stavka. Kapitalning o'rtacha o'lchangan qiymatini odatda firma kapitalining qiymati deb ataydilar.

GLOSSARIY

Avantyurs – (fr.Aventure) – xatarning turli tumanligi, ya'ni tasodifiy muvafaqqiyatga mo'ljallangan va haqiqiy kuch, sharoitlar va imkoniyatlarni hisobga olmasdan amalga oshiriladigan tadbir (harakat).

Algoritm – (O'rta Osiyoli matematik Al Xorazmiy ismining lotincha shakli Algorithmi bo'yicha)- qat'iy belgilangan qoidalar bo'yicha qo'llaniladigan va qo'yilgan masalaning yechimiga olib keluvchi izchil harakatlar tizimi.

Xavflarning tahlili – bo'lg'usi (iqtisodiy, siyosiy, harbiy, ekologik va h.k.) holatlarning tahlili. Xavflarning tahlili bu yana raqiblar tomonidan ehtimol bo'lgan tajovuzkorlikning tahlili hamdir.

Tahliliy model – fundamentli qonunlar va tamoyillar asosida operativ natijalarni oldindan aytib berishga imkon beruvchi model.

Analogiya (grek analogia o'xshashlik) – ikkita obyektlarning yaqqol o'xshashligi yoki ularning shakllari va vazifalarining mantiqiy aloqa va yoki ekvivalentlik yo'qligidagi o'xshashligi. Keyingi analogiyani modeldan farqlantiradi.

Innovatsiyalar benchmarkingi – boshqa tadbirkorlar biznesini o'zining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy ta'riflarini aniqlash maqsadida o'rganish.

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

Innovatsiyalarning biznes jarayoni – vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini ko'rsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

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.

Innovatsiyalar branding brand – tamgʻa (fabrika markasi) – yangi mahsulot va operatsiyalarning xarakterli (moddiy va nomoddiy) xususiyatlari tizimi, u isteʼmolchining ongini shakllantiradi, bu innovatsiyaning, hamda uning ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisining bozordagi oʻrnini belgilaydi.

Brand strategiya – xoʻjalik yurituvchi subyekt obroʻsi (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

Venchurli sarmoyalar – (ing. venture – jurʻat qilmoq, tavakkal qilmoq) – sarmoyalarni xatarli kiritish.

Tanlov – oʻyinning partiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi elementi.

Globalashish (fr. global – umumiy, lot. Glob- qadam) – butun yer sharini qamrab oluvchi va innovatsiyalar tomonidan pul sarmoyasi aloqalarini mustahkamlash maqsadida jahon bozorida faol harakat qiluvchi yangi aqliy-axborot texnologiyalaridan tashkil topgan universal jarayondir.

Gruvill (ing. goal will - obroʻ) – firmaning imiji, uning bozordagi pulli aloqalarining pulli baholash.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. Diffusion tarqalish, olib ketish) – bir marta oʻzlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi.

Faraz – toʻliq boʻlmagan maʼlumotlar asosidagi mulohaza.

Innovatsiyalarning yashash davri – vaqtning belgilangan davri, uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega boʻladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar.

Katta sonlar qonuni – statistikaning qonuni, unga koʻra additiv (qoʻshish yoʻli bilan olinadigan) makro oʻzgaruvchi (yaʼni koʻlgins tarkibiy qismlarning

summasi bo‘lgan) o‘zining o‘rtacha miqdoridan o‘zini tashkil qiluvchi har qanday tarkibiy qismga qaraganda, keyingilar o‘lchami bo‘yicha deyarli bir xil doirada o‘zgaradilar.

Xizmat ko‘rsatish belgisi – xizmat ko‘rsatishning yaxshi sifatini kafolatlovchi, mijozni jalb qiluvchi, uni xizmatning xarakteri haqida xabardor qiluvchi tasviriy, grafik yoki kombinatsiyalangan belgi .

O‘yin – ishtirokchilarning har qancha soniga ega jarayonlar (iqtisodiy, moliyaviy va h.k.)ni modellashtirishning turi, ishtirokchilardan har biri belgilangan qoidalar majmuasiga bo‘ysungan holda, ba’zi bir maqsadiy vazifani kattalashtirishga intiladilar. O‘yinlar nazariyasida o‘yin bu partiyaga tegishli bo‘lgan qoidalar va tadbirlarning yig‘indisidir.

G‘oya – yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin.

Iyerarxiya (grek. Ierarhia hiyera – muqaddas arche – hokimiyat) – bir butun qismlari va elementlarini yuqoridan pastga tartibida joylashishi.

Kashfiyot – inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.

Imitatsion model – haqiqatan mavhumlik, ammo foydali kuzatishni berish, bu haqiqatni tahlil qilish va baholash uchun haqiqiy haqiqatga ancha yaqin.

Imitatsiya – (lot. imitatio) – kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish.

Iqtisodiyotdagi imitatsiya – haqiqiy xo‘jalik vaziyatlarining modelini yaratish va bu model bilan haqiqiy dunyo haqidagi xulosalarni olish maqsadida manupulyatsiya qilish.

Investitsiyalar – pulli bahoga ega, tadbirkorlik va boshqa faoliyatga foyda olish yoki boshqa foydali samaraga erishish maqsadida kiritiladigan pul mablag‘lari, qimmatbaho qog‘ozlar, boshqa mulk, shu jumladan mulkiy huquqlar.

Innovatsiyalar injiniringi (ing. engineering – kashfiyotchilik, bilim) – bu o‘z ichiga innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgariga qarab siljirilishi va diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo‘yicha ishlab va xizmatlarning majmuasidir.

Inklyuziv (fr. inclisif – o‘z ichiga oluvchi) – menejmentlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

Inkubator (lot. Inkubore – jo‘jalarni bosib chiqarish)- korxonalar (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 – yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlardagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog‘liq qo‘shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar.

Innovatsion infratuzilma (lot. Infra – oyida + struktura – tuzilma qurilma) – innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko‘maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya‘ni bo‘ysunish va yordamchi xarakterga ega bo‘lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni me‘yoriy o‘tishi sharoitlarini ta‘minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnoparklar, o‘quv – o‘yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

Davlatning innovatsion siyosati – davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini knga ytirish maqsadida ta’sir ko’rsatish shakllari, usullari va yo’nalishlari yig’indisi.

Innovatsion dastur – resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo’yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalarni o’zlashtirish va tarqatish bo’yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta’minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi.

Innovatsion spiral (lot. spira – burilish, qaytarish qayerdadir)- insoniyatni tug’ilishi tongidagi qandaydir boshlang’ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o’ramlarni qiluvchi egri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit – innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o’rab turuvchi holat.

Innovatsion soha – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste’molchilarni, o’z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

Innovatsion kontur (tashqi ko’rinishi) – milliy xo’jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko’maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o’zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog’liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

Innovatsion salohiyat – o’z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo’lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.

Innovatsion mahsulot – innovatsiyaning xuddi o’zi.

Innovatsion jarayon – innovatsion faoliyatning xuddi o’zi.

Innovatsion xatar – sarmoyalarni yangi mahsulotlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga juda katta (odatda kapital kiritmalarga nisbatan 1000 %dan ko‘proq) foyda olish niyatida va bu operatsiyalar, mahsulotlar, texnologiyalarni amalga oshirishning juda qisqa (1 oydan ko‘p bo‘lmagan) muddatga ixtiyoriy kiritish bilan bog‘liq xatar.

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.

Insayt – ba’zi bir muammoni hal qilinishini anglash, subyektiv ravishda insaytni tasodifiy anglab yetish, erishish sifatida boshdan kechiradilar.

Intuitsiya (lot. Intuyery – diqqat, e’tibor bilan qarash) – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o‘ylab ko‘rmasdan muammoning to‘g‘ri yechimini topish qobiliyati.

Axborot mahsuloti – saqlash, qayta ishlash va uzatish obyekti bo‘lgan ma’lumotlarning materiallashtirilgan shakli.

Interatsiya – (lot. Interatio - takrorlash)- o‘xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo‘llanishi oluvchi natija.

Kvazimodel – (lot. quasi- go‘yo, shekilli) – metaforalar yoki o‘xshashlari yordamida olingan bashoratlarga qaraganda aniqroq, ammo modellar asosidagi bashoratlarga qaraganda kamroq aniq bo‘lgan bashoratlarni olishga imkon beruvchi bir qator qonuniyatlar.

Kvantifikatsiya – (lot. quantum – qancha – facare – qilmoq) – sifatiy alomatlarni miqdoriy aks ettirilishi (masalan, ballardagi baho).

Krizis – (grek. krisis- qaror, burilish nuqtasi) – juda keskin burilish, qandaydir jarayoning og‘ir o‘tish holati.

Logotip – firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to‘liq yoki qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.

Delfi usuli – bu bashorat usuli, undagi tadqiqot jarayonida guruha’zolari o‘rtasidagi bevosita muloqot istisno qilinadi va ekspertlarning ularning bo‘lg‘usi gipotetik hodisalarga nisbatan fikrlarini aniqlash uchun anketalardan foydalanish bilan shaxsiy so‘rovi o‘tkaziladi. Usul o‘z nomini antik dunyodagi mashhur Delfi ibodatxonasi orakuli (koxini) (Delfi koxini) nomidan olgan.

Monte Karlo usuli – haqiqiy hodisalarni tiklanishini yaqinlashtirish uchun imitatsiyalash usuli. Usul kiruvchi o‘zgaruvchanlar sezuvchanligining tahlili va ehtimollarini taqsimlanishining tahlilini birlashtiradi.

Model – (fr. modele / lot. Modulus –o‘lchov, namuna)si mustaqil muhokama etish va tahlil qilish mumkin bo‘lgan haqiqatga nisbatan ba’zi bir munosabatlarga nazariy kirishish.

Merzener – (lot. major –katta kengroq, ing. merder- birlashish, qo‘shilish, yutib yuborish) – bitta firmani boshqa kompaniya tomonidan yutib yuborilishi.

Soliqli rejalashtirish – bu xo‘jalik yurituvchi subyekt tomonidan soliq to‘lovlarini amaldagi qonunchilik qoidalarini buzmasdan uzoq muddatga kamaytirishga ko‘maklashuvchi xo‘jalik jarayonini tashkil qilish va boshqarish va xo‘jalik yuritishning tashqi huquqiy shakllarini tanlash usuli.

Ilmiy (ilmiy-texnik) muammo – ilmiy yo‘nalishning uni hal qilishning ehtimol bo‘lgan yo‘llaridan birini beruvchi qismi.

Ilmiy mavzu – ilmiy muammoni rejalashtirish va moliyalashtirish mustaqil birligi bo‘luvchi qismi.

Ilmiy (ilmiy-texnik) yo‘nalish – fanning qandaydir sohasi rivojlanishining muhim masalalarini hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

Foydali modelning yangiligi – foydali modelning patent qobiliyati shartlaridan biri. Foydali model agar jidiy alomatlarining yig‘indisi texnika darajasidan noma’lum bo‘lsa yangi bo‘ladi.

To‘g‘ri chiziqli bo‘lmagan dinamika – sinergetikaning xuddi o‘zi.

Novatsiya – (lot. novation – o‘zgarish, yangilanish) oldin bo‘lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo‘yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

Yangilik kiritish – innovatsiyaning xuddi o‘zi.

Muloqot – ma’noli mazmunga ega xabarni bir shaxsdan boshqasiga uzatilishi jarayoni.

Ontologik yondashish (grek. onlontos - quruq) – ilmiy-texnik va moliyaviy rivojlanish jarayonlari o‘zini o‘zi rivojlantiruvchi, ya’ni ichidan boshqariluvchi sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

Kashfiyot – oldin noma’lum bo‘lgan ma’lumotlarni olish yoki oldin noma’lum bo‘lgan tabiiy hodisalarni kuzatish jarayoni.

Pablik releyshtz (ing. public relations) – ommaviy axborotning barcha vositalari (matbuot, radio, televideniye, Internet va boshqalar)ni keng jalb qilishga ega reklama ishi shaklidan iborat mahsulot yoki innovatsiya sotuvchisi haqidagi ijobiy jamoa fikrini shakllantirish bo‘yicha faoliyat.

Paradigma (grek. paradigma – misol, namuna) – farazlar, konsepsiyalar, gipotezalar, modellar, nazariyalarning soddalashtirilgan majmuasi.

Partiya – o‘yinni aniq amalga oshirilishini bildiruvchi o‘yinning elementi, belgilangan natijaga olib keluvchi qoidalarni amaliy qo‘llanishi.

Izlanish bashorati – mavjud tendensiyalarning gipotetik oqibatlari neytral kuzatuvchi nuqtai nazaridan ta’riflanadigan jarayon.

Retsipiyent korxonona (lot. recipiyentis (recipiyentis) – qabul qiluvchi) – boshqa xo’jalik yurituvchi subyekt, yakka tadbirkor yoki homiydan yordam oluvchi korxonona.

Proyeksiya (lot. Proyectio – oldinga tashlash) – kelajak haqida shartli bayon qilish. Proyeksiya odatda imkoniyatlarning qandaydir doirasini qamrab oluvchi bir butun majmuadan bitta hodisaga nisbatan qilinadi.

Innovatsiyalarni ilgari surish – innovatsiyalarni amalga oshirishga qaratilgan va o’z ichiga axborot mahsulotlarini ishlab chiqarish va foydalanish, reklama tadbirlari, savdo nuqtalari (innovatsiyalarni sotish bo’yicha shaxobchalar, xaridorlarga maslahatlar berish, innovatsiyalarni sotishni rag’batlantirish) ishini tashkil qilishga qaratilgan choralar majmuasi.

Innovatsiyalarning produtsenti (lot. producyent – ishlab chiqaruvchi) – bu ushbu innovatsiyani ishlab chiqaruvchisi.

Yolg’on innovatsiya – mahsulotdagi kichik, uning qurilmasini o’zgartirmaydigan o’zgarishlar, shu jumladan rangi, dekoratsiyasidagi o’zgarishlar.

Biznesning reinjiningi – innovatsiyani ishlab chiqarish va sotish asosida tadbirkorlik faoliyatini qayta qurish bo’yicha muhandislik- maslahat xizmatlari.

Reproduktiv ishlab chiqarish – ko’paytirishga qodir ishlab chiqarish, ya’ngi seriyali mahsulot (tovar, xizmatlar)ni ommaviy ishlab chiqarish.

Retsipiyent (lot. recipiyentis (recipiyentis) qabul qiluvchi) – xo’jalik faoliyatiga ushbu faoliyatni faollashtirish yoki yordam ko’rsatish uchun sarmoyalar kiritiladigan korxonona.

Aloqa – muloqotning xuddi o’zi.

Selektiv xatarlar (lot. Selectio- tanlov, tanlab olish) – bu investitsion portfelni shakllantirishda sarmoya kiritish, qimmatbaho qog‘ozlar turlarini qimmat baho qog‘ozlarning boshqa turlariga nisbatan noto‘g‘ri tanlash xatarlari.

Sinektika – g‘oyalarni kasb egalarining ixtisoslashgan guruhlar tomonidan vujudga kelgan muammolarni har xil analogiyalar va assotsiatsiyalardan foydalanish bilan hujum qilish yo‘li bilan qidirib topish usuli.

Sinergetika – fanning har xil shoxlari ichki sohalarini birlashtiruvchi fanlararo yo‘nalish. Boshqacha nomi- noto‘g‘ri chiziqli dinamika.

Sinergizm (grek. cynergio – hamkorlik, hamjamiyat) – ish amaliyotidagi umumiy natija ushbu natijaga kiruvchi alohida samaralar summasidan oshib ketuvchi hodisa.

Ssenariy (ital. scenario) – syujet chizmasi, ya’ni nimanidir amalga oshirishning oldindan tayyorlangan rejasi.

Innovatsiyalar ssenariysi – innovatsion loyihani tanlash bo‘yicha bir birlari bilan sabab- natija aloqa bilan mantiqiy bog‘langan epizodlarning vaqtdagi tartibga solingan izchilligi.

Taksomaniya (grek. taxic tartib bo‘yicha joylashish+ monos -qonun) – odatda iyerarxik qurilishga ega haqiqatni murakkab tashkil qilingan sohalarini tasniflash va tizimlashtirish, u birgalikda bo‘ysunuvchi guruhlar va kategoriyalarning o‘zaro munosabatini tadqiqot qiladi.

Teleologik yondoshish (grek. telos (teleos)- maqsad) – ilmiy-texnik va moliyaviy rivojlanish jarayonlari tashqi rag‘batlar (ehtiyotlar, zaruratlar, mo‘ljallar, maqsadlar)ga javob qaytarilish sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

G‘oyani texnik-iqtisodiy asoslanishi – buyum (ya’ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g‘oyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi.

Texnologik inkubator (lot. Inkubare jo'jalarni ochib chiqarish) korxonalar (bo'lim, laboratoriya)ning ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Tranzitli (lot. transitis- o'tish) iqtisodiyot o'tish davri iqtisodiyoti.

Tranzitlar (grek. tropos)- qaytarish, yo'nalish.

Fonomenologik (grek. phoimenon - bo'lgan) model- bashoratlash uchun foydalanish mumkin bo'lgan kuzatilayotgan hodisalar majmuasini qamrab oluvchi model. Bunda bu hodisaning asosida yotgan sabablarni izohlash yoki ularni umumiy qonunlar bilan bog'lash maqsadi qo'yilmaydi.

Fetish (ingl. Fetish- sanash, kumir) – xususiy modelni haddan tashqari namoyon bo'lishi, u bozorni tez qamrab oladi, cho'qqiga yetadi va ham tez yo'q bo'ladi.

Firma bloki – tovar belgisi va logotipni, hamda har xil izoh beruvchi yozuvlar (mamlakat, pochta manzili, telefon, teleks) va firmaning tijorat va texnik malakasini aks ettiruvchi firma shiorini kompozitsiyaga birlashtirilishi .

Firma stili – barcha reklama materiallarini moliyaviy grafik dizayni bazasida berilishida xarakterni yaratuvchi badiiy usullarining majmuasi.

Fluktuatsiya (lot. fluctuation - tebranish) – tizimning katta sonini uning o'rtacha miqdori sonidan tasodifiy chetga chiqishini ta'riflovchi miqdori.

Fronting – (ingl. Front – ... ga chiqish) – bozorni frontlashtirishning xuddi o'zi.

Bozorni frontlashtirish – boshqa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan egallangan bozorni yoki xorijiy bozorni bosib olish bo'yicha operatsiya.

Qadam – o'yinning uning barcha ishtirokchilari bo'ysunadigan partiyaga tegishli bo'lgan qoidalari va tadbirlari yig'indisini bildiruvchi elementi.

Firmaning narxi – firmaning bozordagi joylashgan o‘rni va uni rivojlanishi istiqbollari ko‘rsatkichi.

Evrastika (grek. hevriskop- topaman) – nazariy tadqiqot va haqiqatni izlashning uslubiy qoidalari haqidagi mantiqiy usullarning yig‘indisi.

Evrastik bashorat – kelajak modeli asosida qilingan va oddiy ekstropolyatsiya uchun talab qilinadiganga qaraganda bilimlarning kattaroq darajasi mavjudligini ko‘zda tutuvchi bashorat.

Ekzogenli (grek. exog - tashqaridan) o‘zgaruvchan- xulqini ushbu model asosida ta’riflash mumkin bo‘lmagan o‘zgaruvchan.

Iqtisodiy antropologiya – iqtisodiy sohadagi inson xulqini o‘rganuvchi fan, uni ostida ham shaxsiy xulq va ham yakka shaxsning o‘zaro hamkorligining ataylab qilingan oqibatlarini, hamda oldingi xulq gavdalangan institutlar tushuniladi.

Eksklyuziv (fr. exlusif – nimanidir chiqarib tashlovchi) - favqulodda predmetlarning cheklangan darajasiga tarqaluvchi.

Ekstropolyatsiya (ekstro- lot. Polire- silliq qilish, bezash) – 1) hodisaning bir qismini kuzatishdan olingan xulosalarni boshqa qismiga tarqatishdan iborat ilmiy tadqiqot usuli;

2) egri chiziqli tekis uzluksiz borishi taklifidagi parametrlarini bo‘lg‘usi miqdorlarini vaqtli bog‘liqlikda baholash.

Eleminatsiyalash (lot. eliminare - ... dan haydash) – o‘chirish, bartaraf etish, chiqarib tashlash.

Empirik modeli (grek. empiria - tajriba) – hodisalarni to‘g‘ridan to‘g‘ri kuzatish yoki eksperimental ma’lumotlarni tahlil qilish yo‘li bilan olingan ma’lumotlar asosida nisbatlarni belgilash yo‘li bilan oldindan aytib berish mumkin bo‘lgan xulqning modeli.

Endogenli o'zgaruvchan xulqning dinamikasi (lot. grek. endon –ichki) – belgilangan model, prodagma yoki ko'rib chiqilayotgan fandan kelib chiqqan holda to'liq tushuntirilish va bayon qilishning mumkin bo'lgan o'zgaruvchani.

TEST

1. “Aqliy o’zini o’zi boshqaruvchi assotsiatsiyalar” bu...

- a) Firma subyekti amalga oshiruvchilar
- b)* Ichki korxonalar yoki assotsiatsiya ichidagi tashkiliy bozorlar deb ataluvchilarning ishtirokchilardir
- d) Firma obyekti amalga oshiruvchilar
- e) Hodimlar

2. “Boshqaruv” tushunchasi qanday maqsadlarga ega?

- a)* tartibga solish, takomillashtirish va rivojlantirish
- b) pragnozlash
- d) rejalashtirish, takomillashtirish va rivojlantirish
- e) ayirboshlash

3. “Ijro etish” innovatsion menejment nechinchi bosqichi?

- a)* 3
- b) 2
- d) 1
- e) 4

4. “Oslo qo’llanmasi” qachon va qayerda qabul qilingan?

- a)* 1992 yilda Oslo shahri (Norvegiya)da
- b) 1996 yilda Oslo shahri (Norvegiya)da
- d) 1995 yilda Oslo shahri (Norvegiya)da
- e) 1994 yilda Oslo shahri (Norvegiya)da

5. “Tashkilotning innovatsion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini”

- a) 5
- b) 3
- d) 4

e)* 2

6. ... firmaning vazifasi, falsafasi, an'analari va tashkilotning hayotiy davrsi bilan bog'liq.

- a) Korxonada innovatsion menejmentning maqsadi
- b) Korxonada innovatsion menejmentning hulosasi
- d) Korxonada innovatsion menejmentning tarkibi
- e)* Korxonada innovatsion menejmentning metodi

7. ... ikkita qararga qarshi tendensiyalarni hisobga olish zarurligiga asoslanadi

- a)* Innovatsion rivojlanish
- b) Innovatsion raqobat
- d) Innovatsion hisobot
- e) Innovatsion tamoil

8. ... iqtisodiy rivojlanishni innovatsion yo'naltirilganligi, texnologik yangilinishning o'sib borayotgan zaruriyati innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari

- a)* Innovatsiyalarni tashkil qilish
- b) Innovatsiyalarni rivojlantirish
- d) Innovatsiyalarni obyektlari
- e) Innovatsiyalarni subyektlari

9. ... tatbiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan subyekt

- a) innovatsion faoliyatning samarasi
- b) innovatsion faoliyatning kommunikatsiyasi
- d) innovatsion faoliyatning obyektini kelib chiqishi
- e)* innovatsion faoliyatning yangiliklarni ishlab chiqish

10. ... yangiliklarini ishlab chiqish, tatbiq etish va o'zlashtirish, korxonaga investitsiyalar kiritishni va moliyalashtirish, ixtisosni o'zgartirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash

- a)* Tashkilotning taktik maqsadlari
- b) Innovatsion harakat
- d) Innovatsion jarayon
- e) Shakllarining hajmi

11. g'oyani vujudga kelishidan to ishlab chiqarishga tatbiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo'lgan yagona oqimdir

- a) innovatsion kelishuv
- b) innovatsion hisobot
- d)* innovatsion jarayon
- e) innovatsion rivojlanish

12. ...lar ko'pincha kasaba uyushmalari va davlat bilan kelishuvlarga egalar, bu ularning muvaffaqiyatini belgilab beradi.

- a)* assotsiyatsiya
- b) bank
- d) vazirlik
- e) bozor

13. ...bu kerakli vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlari majmuasi

- a) tashkilotning kommunikatsion faoliyati
- b)* tashkilotning innovatsion faoliyati
- d) tashkilotning samaradorlik faoliyati
- e) bozor faoliyati

14. ...innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarining majmuasidir.

- a) Innovatsion marketing
- b) Innovatsion harakat
- d) Innovatsion jarayon

e)* Innovatsion xulosa

15. ...innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'lib, yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'liq pallalardan iboratdir

a) Innovatsion tarkib

b) Innovatsion xulosa

d) Innovatsion harakat

e)* Innovatsion jarayon

16. ...innovatsiyalarning o'ziga xos mazmunini tashkil qiladi

a) kamchiliklar

b) sarmoyalar

d)* o'zgarishlar

e) xulosalar

17. ...korxonalar, kompaniya, firma, korporatsiya, ya'ni faoliyatning har xil turlari, sheriklar, mulkni erkin tanlovchi va davlat oldida belgilangan majburiyatlarga ega yuridik shaxsdir

a) Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining subyekti

b) Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining obyekt

d)* Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining kommunikatsiyasi

e) Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyati kamchiliklari

18. ...mantiqiga ko'ra innovatsiyalar muvofiqlashtirish va firmalararo kooperatsiyaning muammosi bo'lib qoladilar.

a) Nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish

b) Korxonalar innovatsion menejmentning tarkibi

d)* Tashkil qilish mexanizmlarini takomillashtirish

e) Amaliy tadqiqotni bilish

19. ...turi texnologik operatsiyalar aloqalarining xarakteriga mos kelishi shart.

- a) Tashkilotning obyektlari
- b) Tashkilotning omillari
- d) Tashkilotning subyektlari
- e)* Tashkilotning vazifaviy tizimchalari

20. ...yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentining muhim yo'nalishlaridan bo'ladi.

- a)* Tashkiliy loyihalashtirish
- b) Tashkiliy xulosa
- d) Tashkiliy aloqa
- e) Tashkiliy moliyalashtirish

21. AQShda mamlakatning ilmiy – texnik rivojlanishining milliy ko'rinishini belgilab beradigan tashkilot?

- a) bank assotsiatsiyalari
- b)* sanoat kompaniyalarining milliy assotsiatsiyalari
- d) raqobat qo'mitalari
- e) savdo qo'mitalari

22. Avstriyalik qaysi olim tomonidan beshta tipik o'zgarishlar ajratilgan?

- a) K.Kimmer
- b) DK. Yucker
- d)* Y. Shumpeter
- e) K.Kim

23. Bashoratlashning majburiy bosqichida baholanadigan muammolar to'liq keltirilgan variantni ko'rsating?

- a)* ITTKI, texnologiyalar, investitsiyalar, xodimlar imkoniyatlarini, hamda resurslarni qidirish muammolarini baholash
- b) Xodimlar imkoniyatlarini baholash
- d) Investitsiyalar, xodimlar imkoniyatlarini, hamda resurslarni qidirish muammolarini baholash

e) Resurslarni qidirish muammolarini baholash

24. Birinchi marta innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari qayerda paydo bo'lgan?

- a) moliya sohasida
- b) sog'liqni saqlash sohasida
- d) ta'lim muassasalarida
- e)* boshqa kasb joylarida

25. Boshqaruv faoliyatini vazifasiga nimalar kiradi? (noto'g'ri variantni ko'rsating)

- a)* xodimlarga nisbatan qat'iy intizomiy jazolarni qo'llagan holda intizomni yuqori saviyaga ko'tarish
- b) standartlashtirish choralarini ishlab chiqish
- d) menejment tizimchalari bo'yicha axborotlarni taqsimlash
- e) tadbirlar va usullarni va yo'llarini turkumlashtirish

26. Boshqaruv haqidagi fan qachon paydo bo'lgan?

- a) XIX asr boshi
- b)* XIX asr oxiri
- d) XIX asr o'rtasi
- e) XVIII asrda

27. Boshqaruv jarayonini tashkil qilish vazifasiga nimalar kiradi? (to'g'ri variantni ko'rsating)

- a)* jamoani jiplashtirish maqsadida tez-tez korporativ uchrashuvlarni tashkil etish
- b) tadbirlar va usullarni yo'llarini unifikatsiyalash
- d) tadbirlar va usullarni va yo'llarini turkumlashtirish
- e) boshqaruv jarayonlarini loyihalashtirish

28. Boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismimi ko'rsating...

- a)* xatar, ma'suliyat va vakolatni taqsimlash
- b) xatar

d) vakolatlarni taqsimlanish

e) ma'suliyat

29. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotining evolyutsiyasi qachon paydo bo'lgan?

a) Ilmiy – texnik taraqqiyot sharoitida

b) Tashqi muhitning shiddatli evolyutsiyasi sharoitida

d)* Ilmiy – texnik taraqqiyot sharoitida, tashqi muhitning shiddatli evolyutsiyasi sharoitida

e) U boshqaruv fikrining bir maktabi asosida rivojlangan, u ko'pincha mos kelgan, qisman esa to'ldirilgan, takomillashtirilgan

30. Boshqaruvchanlik-...

a)* Uskunani ishlashida to'xtashlar va bekor turishlarni yo'qligi, ishlab chiqarish jarayonining har xil bosqichlarining bir tekisligi va sinxronligi, xodimlarning sababsiz ishga kelmasliklari va kelmay qolishlarining yo'qligi. Axborot va moddiy oqimlarning tartibga solinganligi, boshqaruvchi bo'g'inning buyrug'i bo'yicha vazifalarni bajarilishining muntazamligi.

b) Tizimning har qanday vertikal va gorizontalarida boshqa bo'linmalar harakatlariga bog'liq bo'lmagan vazifalar aniq chegaralanadilar. Masalan, TNB, xodim, bosh konstruktor xizmatlari, ishlab chiqarish bo'linmalari va h.k. bir biriga bog'liq bo'lmagan vazifalarni bajaradilar, ya'ni avtonom ravishda harakat qiladilar.

d) Korxonalar vazifalari beixtiyor emas, balki ishlab chiqarishning maqsadlari, talabning talablari, resurslarning mavjudligiga muvofiq shakllanadi va o'zgaradilar.

e) Tizimning tarkibiy qismlari to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqa bilan bog'langanlar. Masalan ishlab chiqarishning yakuniy mahsuloti mehnat vositalari, mehnat predmetlari, texnologiyalar, tashkil qilishlar, xodimlarning o'zaro hamkorligi asosida olinadi.

31. Boshqaruvchining muxim vazifalaridan biri?

a)* innovatsion tizimlarda ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasini oshishi

b) xodimlar undan qo'rqish orqali hurmat qilishlari

d) bir hil (gorizontalar) darajagi tarkibiy tuzalmalar menedjerlaridan har tomonlama ustun turish

e) barcha xodimlarni ishdan keyin qolib bepul ishlashlariga rozi qilish

32. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarda innovatsiyalarni bayon qilish metodologiyasi nimaga asoslanadi?

- a) qonunlarda
- b) terminlarga
- d) ijroga
- e)* xalqaro standartlarga

33. Bozor iqtisodiyotida har bir firma ...

- a)* o'zining tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi
- b) o'zining tashkiliy tuzilmasini moliyalashtirmaydi
- d) o'zining tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilamaydi
- e) o'zining tashkiliy tuzilmasini hisob – kirobini mustaqil ravishda belgilamaydi

34. Bozor iqtisodiyotida rejalashtirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ...

- a)* ega emas
- b) ega
- d) javob bermaydi
- e) bunday holatlarda innovatsion menejment to'liq va qisman holatarni yoritishga qodir emas

35. Daromadlikning yetarlicha me'yoriga ega bo'lgan firma bitta soha imkoniyatlaridan foydalanishda, qoidaga ko'ra, har tomonlama rivojlanishni o'tkazmaydi Bunda uning ...

- a) raqobatchilari o'rganiladi
- b) imkoniyatlari oshadi
- d)* o'sish salohiyati pasaya boshlaydi
- e) kapitali ko'payadi

36. Determinatsiya bu ...

- a) tashkiliy tuzilmalarini kelishuvi
- b) tashkiliy tuzilmalarini asoslanmaganligi
- d) tashkiliy tuzilmalarini xulosasi

e)* tashkiliy tuzilmalarini asoslanganligi

37. Elementlarning o'zaro bog'liqligi va o'zaro hamkorligida

a) Uskunani ishlashida to'xtashlar va bekor turishlarni yo'qligi, ishlab chiqarish jarayonining har xil bosqichlarining bir tekisligi va sinxronligi, xodimlarning sababsiz ishga kelmasliklari va kelmay qolishlarining yo'qligi. Axborot va moddiy oqimlarning tartibga solinganligi, boshqaruvchi bo'g'inning buyrug'i bo'yicha vazifalarni bajarilishining muntazamligi.

b) Tizimning har qanday vertikal va gorizontal darajalarida boshqa bo'linmalar harakatlariga bog'liq bo'lmagan vazifalar aniq chegaralanadilar. Masalan, TNB, xodim, bosh konstruktor xizmatlari, ishlab chiqarish bo'linmalari va h.k. bir biriga bog'liq bo'lmagan vazifalarni bajaradilar, ya'ni avtonom ravishda harakat qiladilar.

d) Korxonalar vazifalari beixtiyor emas, balki ishlab chiqarishning maqsadlari, talabning talablari, resurslarning mavjudligiga muvofiq shakllanadi va o'zgaradilar.

e)* Tizimning tarkibiy qismlari to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqa bilan bog'langanlar. Masalan ishlab chiqarishning yakuniy mahsuloti mehnat vositalari, mehnat predmetlari, texnologiyalar, tashkil qilishlar, xodimlarning o'zaro hamkorligi asosida olinadi.

38. Yetuklik bosqichi bu

a) har xil ko'lam va darajadagi innovatsion jarayonlar iqtisodiy tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladi

b)* barqaror va unumdor texnologiyalarning poydevoriga, innovatsiyalarning samaradorligini oshishiga asoslanadi

d) firma faoliyatning turli tumanligini kengaytirish, sotishlar hajmini ancha ko'paytirish, yangi tuzilmalar va bo'linmalarni paydo bo'lishini mo'ljallaydi

e) firma yirik, iyerarxik murakkab tashkilotga aylanadi, unda bozor ishtirokchilarining soni nisbatan katta emas va ular faoliyatning ko'lamlari, raqobat afzalliklari va iqtisodiy natijalar bo'yicha solishtirish imkoniyatini beradi

39. Yetuklik bosqichi qanday korinishga ega

a) to'g'ri chiziq

b)* parabola

d) giperbolik

e) eksponentsial

40. Firmaning rivojlanishini nima bilan belgilanadi?

- a) ijro etish bosqichida tekshirishlar bilan belgilanadi
- b) innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash bilan belgilanadi
- d) boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llash bilan belgilanadi
- e)* tashqi muhiti va ichki ehtiyojlarining ta'siri bilan belgilanadi.

41. Firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bu...

- a) diversium
- b) etnosenterizm
- d) konsyumerizm
- e)* konsorsium

42. Firmalararo integratsiyalashishning o'ziga xosligi nimalardan iborat?

- a)* tashqi muhitga ko'proq moslashish va sheriklar faoliyatiga zaruriy ravishda birikishdan
- b) ichki innovatsion, tashqi ta'minlovchi
- d) vaziyatli o'xshashdan
- e) narxlarni erkinlashtirishdan

43. Firmaning ichki muhiti omillariga nimalar kiradi?

- a) xalqaro sotsial-madaniy va iqtisodiy muhit, siyosiy, ekologik omillar, fan va texnikaning holati
- b)* ilmiy-texnik salohiyat, ruhiy holat, infratuzilma, xodimlar malakasining darajasi
- d) ilmiy va innovatsion tashkilotlar, ishlab chiqarish omillari bozorlari
- e) sarmoyadorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar, ist'emolchilar, kasbiy vositachilar

44. Firmaning nechta asosiy vazifaviy tizim mavjud?

- a)* 3
- b) 4
- d) 5
- e) 6

45. Gomogenizatsiyalashish bu nima?

- a) keleshuv natijalari
- b)* tabaqalanish, bir turga aylanish
- d) sotib olish
- e) xulosa natijalari

46. Har tomonlama rivojlangan firma ham bozordagi o'sish sur'atlari va ham firmaning raqobat o'rni bo'yicha qanday darajada bo'ladi?

- a) o'rta darajada
- b) rivojlandi
- d) rivojlanishda ilgarilab ketadi
- e)* ancha orqada qoladi

47. Hokimiyat va javobgarlik qaysi maktabga taaluqli?

- a) inson munosabatlari
- b) ilmiy
- d) xulqiy
- e)* klassik

48. I. Adizes konsepsiyasi 1990 yillarning o'rtalarida qanday iqtisodiyotda keng tarqalgan edi?

- a) davlat
- b) mikro
- d) makro
- e)* harbiy

49. Innovatsion menejmentning maqsadlari nimalar bilan bog'liq?

- a) boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligini
- b)* firmaning vazifasi, uning falsafasi, an'analari va tashkilotning hayotiy davrsi bilan
- d) rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish
- e) innovatsion davrning har xil pallalariga

50. Ilmiy fan sifatidagi boshqaruv evolyutsiyasining xususiyati nimadan iborat?

a) u boshqaruv fikrining bir necha maktablari asosida rivojlanmagan, ular ko'pincha mos kelganlar, qisman esa bir birlarini to'ldirganlar, takomillashtirganlar

b) u boshqaruv fikrining bir necha maktablari asosida rivojlangan, ular ko'pincha mos kelganlar, qisman esa bir birlarini to'ldirmaganlar, takomillashtirganlar

d)* u boshqaruv fikrining bir necha maktablari asosida rivojlangan, ular ko'pincha mos kelganlar, qisman esa bir birlarini to'ldirganlar, takomillashtirganlar

e) u boshqaruv fikrining bir maktabi asosida rivojlangan, u ko'pincha mos kelgan, qisman esa to'ldirilgan

51. Ilmiy menejment fani asoschisi

a) F. Kotler

b) F. Gilbert

d) A. Fayol

e)* F. Teylor

52. Inkubatorlarning ajralib turgan alomati va tashkiliy xususiyati nimalardan iborat?

a) tovar ishlab chiqarish bilan shug'illanadilar.

b) bir butun qismlari va elementlarini yuqoridan pastga tartibida joylashishi.

d) xo'jalik yurituvchi subyekt obro'si (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

e)* ular aniq tovarni emas, mustaqil xo'jalik subyektini ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar.

53. Innovatsion jarayon qanday harakerga ega?

a) kelishilgan

b)* davriy

d) ommabob

e) kelishilmagan

54. Innovatsion faoliyatda korxonalar ...

a) 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

b) har xil ko'lam va darajadagi innovatsion jarayonlar iqtisodiy tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladilar

d) texnik va ishga doir hujjatlarning yagona atamashunosligi, tizimning barcha bo'g'inlariga nisbatan talablarning yagonaligi, jazolar, me'yorlar va tartibga soluvchi bazaning yagona tizimi. Tashqi ta'sirlar ta'siri ostida qaytadan yo'naltirilishi imkoniyati

e)* 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, har xil ko'lam va darajadagi innovatsion jarayonlar iqtisodiy tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladilar

55. Innovatsion faoliyatda xodimlar xulqining asosiy tarkibiy qismi bo'lib ...

a) jarayonga qaratilgan ratsional harakat

b) ratsional harakat

d) foydaga qaratilgan ratsional harakat

e)* maqsadga va qiymatga qaratilgan ratsional harakat

56. Innovatsion faoliyatining subyektlari nimalar kiradi?

a) ko'chmas mulk

b) xususiy furmalar

d)* turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar, kompaniyalar, assotsiatsiyalar

e) do'konlar

57. Innovatsion faoliyatning muhim xususiyatlarini ko'rsating

a) turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar

b) uskunalarning konstruktsiyasi qayta ishlash

d) nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish

e)* bu g'oyani vujudga kelishidan to'lab chiqarishga tatbiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo'lgan yagona oqimdir

58. Innovatsion faollikni oshishi nechta muhim tendensiyadan iborat?

- a) 5 b) 4
- d) 3 e)* 2

59. Innovatsion firmani tashkiliy loyihalashtirish ...

- a) rivojlanmagan bozor infratuzilmasi va bozor mexanizmlarini
- b) korxonada innovatsion menejmentning tarkibi
- d)* tashkiliy – boshqaruv tuzilmalari va ishlab chiqarish apparatining yangiliklarni tatbiq qilish, o'zlashtirish va diffuziyasi o'rtasidagi o'zaro aloqaga bog'liq.
- e) uskunalarning konstruktsiyasi qayta ishlash

60. Innovatsion infratuzilma-bu...

- a) milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.
- b) milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.
- d) o'z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.
- e)* innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya'ni bo'ysunish va yordamchi xarakterga ega bo'lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni me'yoriy o'tishi sharoitlarini ta'minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnoporklar, o'quv – o'yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: O'zbekiston, 2014.
2. Закон Республики Узбекистан “Об изобретениях, полезных моделях и промышленных образцах”, - “Народное слово”, 31 июнь, 2008.
3. Указ Президента Республики Узбекистан “О дополнительных мерах стимулирования модернизации и технико-технологического перевооружения производства”- “Народное слово”, 14 марта, 2007
4. Указ Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему совершенствованию системы антимонопольного регулирования и развития конкуренции”- “Народное слово”, 26 февраля, 2010.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ishlab chiqarishga innovatsion loyihalar va texnologiyalarni tatbiq etishni rag'batlantirish bo'yicha qo'shimcha choralar haqidagi” Qarori - “Xalq so'zi”, 2008 yil, 16 iyul.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishning qo'shimcha choralari haqidagi” Farmoni, “Xalqso'zi”, 2007 yil 14 mart.
7. Постановление Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности проектно - изыскательских организаций”- “Народное слово”, 01 мая, 2008.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi Farmoni. 2017 yil 7 fevral.
9. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash - yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasining saylangan Prezidenti Shavkat Mirziyoevning mamlakat Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi. 2016 yil. 7 dekabr.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning “Tanqidiy taxlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir raxbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak” nomidagi kitobi. 2017 yil.

11. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining joriy yil 9 oyida ойида respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlarini, 2016 yilgi iqtisodiy dasturning yeng muhim yo'nalishlari va ustuvor vazifalarini amalga oshirish natujadorligini muhokama qilishga bag'ishlangan majlis ma'lumotlari. 14.10.2016.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 22.12.2017.

13. "Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями." Под редакцией Б.З Милнера, Инфра-М, 2010.

14. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. "Инновационный менеджмент" Учебное пособие для вузов. -М: "Феникс", 2009 .

15. Каплан С. Фостер Р. "Эффективная компания. Построение гибкого и инновационного предприятия". Изд. "Алпина Бизнес Букс". 2009 .

16. "Государственно - частное партнерство в научно инновационной сфере"/ под редакцией А.К Казанцева, Д.А Рубвалтера. -М.: ИНФРАМ, 2009.

17. "Инновационный тип развития экономики" Учебник / Под общей редакцией А.Н Фоломева. М. РАГС, 2008.

18. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. "Управление инновациями: Теория и практика" М.: Высшее экономическое образование, 2008.

19. "Инновационный тип развития экономики" Учебник / Под общей редакцией А.Н Фоломева. М. РАГС, 2008.

20. Мухамедяров А.М. "Инновационный менеджмент" -М.: Инфра-М, 2015.

21. Акофф Р., Магидсон Д., Еддисон Г. "Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации". -М: "Баланс Бизнес Букс", 2007 .

22. Управление инновациями: учебное пособие / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - Москва: Юрайт, 2009. - 711 с.

23. Фатхудинов Р.А. "Инновационный менеджмент: Классификация, структуры и отличительные черты инновационных организаций; Экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы и др.": Учебник для вузов Изд. 5-е, испр., доп. "Питер", 2007.

24.Открытие инновации: Создание прибыльных технологий (пер. с англ. Егорова В.Н.) . Чесбро.Г-М.: “Поколение”, 2007.

25.Коен.Д “Сут перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании”- Олимп - Бизнес, 2007.

26.Казанцев М. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. 2004.

27.Ермасов Н.Б, Ермасов С.Б “Инновационный менеджмент: Учебник”- М.: Высшее образование, 2007.

28.Румянцева А.А “ Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации”. Учебное пособие. Санкт-Петербург,2007.

29.Егоршин А. П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ,2007.

30.F.Ergashev, D. Raximova, A. Sagdullaev, O.Parpiev, Sh. Zaynutdinov “ Innovatsion menejment. Darslik”. Toshkent , “Akademiya”. 2010.

31.Управление инновационными процессами: учебное пособие / В.В. Жариков. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. унта, 2009.

32.Введение в инноватику: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.В. Асаул, Н.А. Асаул, Р.А.Фалтинский; под ред. заслуженного деятеля науки РФ А.Н. Асаула. - СПб: АНО ИПЭВ, -2010, - 280 с.

33.Инновационная экономика: лекция / сост. А.И. Попов. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008.

34.Основы инновационного проектирования: учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало. Ульяновск, 2010: УлГТУ.

35.Правовые основы инновационной деятельности: Учебное пособие./ Бизнес и инновации: [перевод с английского] / Питер Ф. Друкер. - Москва: Вильямс, 2009. - 423 с.

36.Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций / В. С. Рубашный. - Минск: ФУАинформ, 2007. - 367 с.

37.Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. - Москва: КноРус, 2009. - 415 с.

38.Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. П. Потехин, О. Д. Головина. - Ижевск: УГУ, 2009. - 363 с.

39.Инновационный менеджмент: учебник / А. В. Гугелев. - Москва: Дашков и К°, 2010. - 335 с.

40.Инновационный менеджмент: учебник для вузов / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. - Москва: Инфра-М, 2009. - 367 с.

41.Инновационный менеджмент: учебное пособие / Б. Т. Кузнецов, А. Б. Кузнецов. - Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. - 364 с.

42.Инновационный менеджмент: учебное пособие / [К. В. Балдин и др.]. – Москва: Академия, 2010. – 362 с.

43.Малое инновационное предпринимательство: учебное пособие / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов, К. Пецольтдт. – Москва: Проспект, 2011. – 536 с.

44.Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики: учебное пособие / В. В. Гришин. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 366 с.

45.Управление инновационными проектами: учебное пособие / [В. Л. Попов и др.]. – Москва: Инфра-М, 2011. – 334 с.

46.Управление инновациями: учебное пособие / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – Москва: Юрайт, 2009. – 711 с.

47.Управление инновациями в организациях: учебное пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – Москва: Омега-Л, 2009. – 415 с.

48.Управление рисками в инновационной деятельности: учебное пособие / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 350 с.

49.Экономика и управление инновациями: учебно–методический комплекс / В. И. Кудашов, Е. В. Иванова, Т. Г. Машковская. – Минск: Издательство МИУ, 2012. – 239 с.

50.Экономика технологического развития / О. С. Сухарев. – Москва: Финансы и статистика, 2008. – 479 с.

51.Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.

52.Akbarxodjaev Z.Z. "Innovatsion menejment". O'quv-uslubiy majmua.- T.:TDIU, 2012.

53."Государственно – частное партнерство в научно инновационной сфере" / Под. ред. А.К. Казанцева, Д.А. Рубвальтера. - М.: ИНФРА - М, 2009, - 300 с.

54.Сувоев С.Б., Трутнев. 2. К., Прокофьев В.Ю. Государственное поддержка жилищного строительство и развития коммунальной инфраструктуры Учебное пособие. -М.: Дело АНХ,2010,-264с.

55.Уроков А., Федетов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие. -М.: Дело АНХ,2010,-240.

56.Fundamentals of economics & management Авторы: Institute of cost accountants of India (icai / icwai / icmai) 2013.

57.Managing Innovation Portfolios by Langdon Morris An InnovationLabs White Paper Version 3, February 2010 © InnovationLabs LLC 2010

58.Fernandes, Nuno. 2014, Finance for Executives: A Practical Guide for Managers.

59. Innovation management [Elektronski vir] / authors Borut Likar ... [et al.] ; editor Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urška Mrgole ; translation Arslingue K. Žontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana : Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013.

60.Managing innovation : integrating technological, market and organizational change / Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt.– 3rd ed. 2010.

61.Examination of innovative projects through the efqm model: a new approach Vladimir V. Okrepilov, Dr.Econ., Professor, Corresponding Member of RAS, General Director of Test-St.Petersburg, St.Petersburg, Russia 2013 .

62.Dr. Borut Likar, "Innovation Management", Korona plusd-Institute for Innovation and Technology,2013.

63. Paul Trott “Innovation Management and New Product Development”, 2011.
64. F. Kotler “Marketing. Management”, 2010.
65. Djek Traut, El Rays “Bottom - up Marketing”, 2012
66. Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2012.
67. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. - М. : Издательство Юрайт, 2014.
68. “Основы менеджмента” А.К. Семенов, В.И. Набоков, 2010.
69. Казанцев А.К., Миндели Л.Э.. Основы инновационного менеджмента. Новое издание. 2014.
70. Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University. y-2014 .
71. Innovation Management Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 1st edition, 2013.
72. Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.; М.: Вита-Пресс, 2011
73. Рычкова Н.В. “Маркетинговые инновации”. -М.: КНОРУС. 2009
74. И.С. Богомолова, С.В. Гриненко, Е.С. Едалова, Е.К. Задорожная, Ю.В. Развадовская, Т.В. Седова, А.Ю. Федотова, А.В. Ханина. Инновационный и проектный менеджмент. Учебное пособие: Изд-во ЮФУ, 2014.
75. А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Высшее образование. 2010 .
76. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке // Интернет. - <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>.

77.Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. “Инновацион менеджмент”: Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

78.Innovation Management Third Edition Joe Tidd Science and Technology Policy Research (SPRU), University of SussexJohn Bessant School of Management, Cranfield UniversityKeith Pavitt 2014-P.110.

79.Аксенова М.А. “Инновационный менеджмент”. Воронеж-2015.

80.Мальцева, С. В.Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. - М. : Издательство Юрайт, 2014.

81.David J. Teece “Firm organization, industrial structure, and technological innovation” 2010 .

82.Strategies for advancing organizational innovation Charles R. B. Stowe Lander University Doug Grider Lander University. Journal of Management and Marketing Research Volume 15 - April, 2014.

83.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2011.

84.Инвестиции: Учебник для вузов. 2-е изд. Авторы: Бочаров Владимир Владимирович. Спб.: -Питер. 2009.

85.Красникова Е.О., Евграфова И.Ю. Инновационный менеджмент. М.: Окей-книга. - 2009.

86.Доржиева Э.Л. Формирование и реализация инновационной стратегии развития промышленных корпораций. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Иркутск. 2014.

87.Scott Shane “Handbook of Technology and Innovation Management” R&D Project Selection and Portfolio Management: A Review of the Past, a Description of the Present, and a Sketch of the Future 2010.

88.В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников “Инновационный менеджмент” Учебное пособие Пенза 2009.

89. Maria Laura Parisi Fabio Schiantarelli Alessandro Sembenelli Productivity, Innovation Creation and Absorption, and R&D: Micro Evidence for Italy. 2002.

90. Anna Rudawska, Agnieszka Seń, Leszek Semotiuk “Technical and organizational aspects of production preparation of door factory” Advances in Science and Technology Research Journal Volume 7, No. 20, Dec. 2013.

91. Шадиева Д.Х. Пути расширения вовлечённости частного сектора в финансирование инновационной деятельности// Эффективное использование социально-экономического потенциала и привлечение новых источников экономического роста: Материалы VI Форума экономистов Узбекистана, Том 1 - Ташкент, 2014.

92. Shadiyeva D. The theory of innovative development and its influence on R&D financing// Iqtisodiyot nazariyasi muammolari: talqini va yechimlari: oily o'quv yurtlaridagi ilmiy-amali konferensiya materiallari – Toshkent, 2015.

93. Шадиева Д.Х. Роль государственно-частного партнёрства в финансировании инновационной деятельности// Бизнес-эксперт. - Ташкент, 2014.-№ 4. - С. 60

94. Шадиева Д.Х. Роль венчурного финансирования в инновационном развитии экономики// Молия. - Ташкент, 2014.-№ 1.

95. Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications, Chris Eveleens. 2010.

96. Инновационный менеджмент-Дорофеев-Дресвянников, 2003-С.87.

97. Ingliz tili lug'ati. 2012

98. Ekonomik-matematik lug'at, 2013.

99. Q1 2010 US results. Money Tree Report. 16 april 2010.

100. Enabling Factors, Strategies July 11, 2016

101. Journal Business Week , 25 march 2010

102. The New York Times, 2011

103. Journal Industry Week, 2014 june

104.Основные показатели развития научно-технического потенциала и инноваций Республики Узбекистан за 2016 г.-Т.: Госкомстат РУз, 2017 год.

Internet saytlari:

www.ADB.org/

www.aussenwirtschaftspolitik.de

www.bearingpoint.uz

www.bilimdon.uz

www.bizbook.uz

www.ctth.uz

www.cer.ru

www.ek-lit.agava.ru

www.gov.uz

www.wismirbook.ru

http://www.robotbooks.com/sony_aibo.htm

<https://www.statista.com/statistics/274821/ibms-expenditure-on-research-and-development-since-2005/>

Pro-hitechs.com

<http://www.ibscdc.org/> IBS Case Development Centre

