

BERDIYEVA DILFUZA AXATOVNA  
AKBARXODJAYEVA ZILOLA ZAYNITDINOVNA

# INNOVATION MANAGEMENT

(DARSLIK)



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIV TA'LIM, FAN VA INNOVASIYALAR VAZIRLIGI  
TOSHKENT ARHITEKTURA-QURILISH UNIVERSITETI**

**BERDIYEVA DILFUZA AXATOVNA  
AKBARXODJAYEVA ZILOLA ZAYNITDINOVNA**

## **INNOVATSION MENEJMENT**

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti rektorining 2024 yil 5 dekabrdaqi 477-son buyrug'iga muvofiq 60411200 - "Menejment" ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan bakalavr talabalari hamda magistrilar uchun darslik sifatida tavsiya etilgan (Nashr ruxsatnomasi № 477-20 )

**Toshkent – 2024**

**D.A. Berdiyeva, Z.Z. Akbarxodjaeva Innovatsion menejment. Darslik.**  
**Toshkent arxitektura - qurilish universiteti. T.: 2024. – 333 b.**

Ushbu darslik "Menejment" ta'lim yo'nalishi talabalari hamda magistrlar uchun mo'ljalangan bo'lib, unda innovatsion menejmentning nazariy asoslari ko'rib chiqilgan, yangi ko'rinishdagi tashkilotlarda integratsiya va innovatsiya jarayonlari, korxonada innovatsion menejmentni tashkil etish, ishlab chiqarish korxonasining innovatsion strategiyasini shakllantirish hamda yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllantirish kabi masalalar ko'rib chiqilgan. Shuningdek, korxonada xodimlarni innovatsion boshqarish masalasi o'rganildi. Bundan tashqari, davlat tomonidan innovatsion faoliyatini tartibga solishning ustuvor va istiqbolli funksiyalari ko'rib chiqilgan.

**Taqrizchilar:** **I.X. Davletov** Toshkent arxitektura - qurilish universiteti, "Menejment" kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

**A.M. Ismailov** Toshkent davlat iqtisodiyot univertiteti, "Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes" kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

**G.G'. Umarova** Toshkent davlat iqtisodiyot univertiteti, "Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes" kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

*O'zbekiston respublikasi oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi Toshkent arxitektura-qurilish universitetining 2024 yil 5 dekabr № 477- sonli buyrug'iga asosan darslik sifatida nashr etishga ruxsat berildi (№ 477-20).*

## KIRISH

O'zbekistonda innovatsion infratuzilmani shakllantirish va rivojlantirish alohida ahamiyatga ega. Jahon bozoridaagi keskin raqobat sharoitida mintaqa iqtisodiyotining rivojlanishi hal qiluvchi darajada yangi texnologiyalarni mahalliy ishlab chiqarishga joriy etishga, ya'ni innovatsion faoliyatning rivojlanish darajasiga bog'liqdir.

Jahon hamjamiyatining rivojlanish tendentsiyalari innovatsion faoliyatning iqtisodiy o'sish sur'atlariga ta'siri kuchayib borayotganidan dalolat beradi. Jahon bozorida intellektual mehnat mahsulotlari iqtisodiy faoliyatning boshqa sohalariga nisbatan yuqori narxga ega. Bozor talablari innovatsiyalardan keng foydalanish va innovatsion faoliyatni kuchaytirish uchun shart-sharoitlar yaratish zarurligini taqozo etmoqda.

Shunday ekan, O'zbekiston Respublikasi davlat ta'lim standartlari talablariga ko'ra "Menejment" (tarmoqlar bo'yicha) ta'lim yo'nalishi o'quv rejalariga "Innovation menejment" fani kiritilgan, chunki menejer innovasion jarayonlarni tashkil etish, yangi g'oyalar va ixtirolarni ro'yobga chiqarish malakasiga ega bo'lishi lozim.

Iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy vazifasi ishlab chiqarishni rivojlantirishda texnologik yutuq yaratish imkonini beruvchi iqtisodiy faoliyatning barcha sohalarida innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishdan iborat.

Innovatsion faoliyat, asosan, fan-texnika taraqqiyotining rivojlanishi, xo'jalik yurituvchi subyektlarni tashkil etish va ularni boshqarish shakllari va usullarining o'zgarishi hisobiga sezilarli darajada oshib bormoqda. Intellektual resurslardan samarali foydalanish va texnologik bazani rivojlantirish ilmiy-texnikaviy va innovatsion faoliyatning eng muhim yo'nalishlari hisoblanadi.

Innovatsion faoliyat - bu ilm-fanning eng yangi yutuqlari asosida ilmiy tadqiqotlar, yangi turdagi mahsulotlarni yaratish, texnologik jarayonlar va ishlab chiqarishni tashkil etish shakllarini takomillashtirish bilan shug'ullanadigan

murakkab dinamik tizim, ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan texnologiyalar va ilg'or tajribalardir.

Fundamental va amaliy tadqiqotlar sohasida yuksak intellektual salohiyatga ega mamlakatimizda ham tashkiliy, ham hududiy va respublika miqyosida innovatsion jarayonlarni boshqarishga qodir mutaxassislarni tayyorlash ustuvor maqsad etib belgilangan.

Xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning ilmiy ishlanmalari va amaliy faoliyatini jadalroq joriy etishni ta'minlaydigan boshqaruv faoliyatining ana shu turidir. Afsuski, hozirgi vaqtda O'zbekistonda innovatsiya sohasida professional faoliyat yurituvchi menejerlar yetarli emas.

"Innovatsion menejment" fanining asosiy qoidalari "Menejment", "Ishlab chiqarishni boshqarish", "Strategik menejment", "Tadbirkorlik", "Marketing", "Sifat menejmenti" va boshqalar kabi fanlarning metodologiyasiga asoslanadi. Tizimli yondashuv nuqtai nazaridan ko'rib chiqilayotgan boshqaruv ob'ektini strategik rivojlantirishning umumiy kontseptsiyasiga innovatsion sohalarni kiritishning roli va mexanizmlari ko'rib chiqiladi.

Darslikning maqsadi innovatsiyalarni boshqarish sohasida jahon va mahalliy fan va amaliyot yutuqlarini umumlashtirish va shu asosda korxonalar yoki bo'linmaning innovatsion faoliyatini boshqarish bo'yicha bilim, ko'nikma va malakalar majmuini shakllantirishdan iborat.

Fanni o'rganish quyidagi muammolarni hal qilishga qaratilgan:

- innovatsiyalarni boshqarish ob'ektlari, funksiyalari va xususiyatlari bilan bog'liq kontseptual qatorni shakllantirish, zarur atamalar va ta'riflarni kiritish;
- innovatsiyalar g'oyasini tizimli va uzluksiz jarayon sifatida yaratish, ularsiz bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning foydali va barqaror ishlashi mumkin emas;
- barcha innovatsiyalar asosidagi fan-texnika taraqqiyotining tendentsiyalari, istiqbollari va prognozlarini joriy etish;
- ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni rivojlantirish va yangi mahsulot va xizmatlar bozoriga ilgari surish bosqichlarining butun ketma-ketligini ko'rib chiqish va misollar bilan ko'rsatish;

- talabalarni muammoni aniq shakllantirish, uni hal qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlash, muqobil variantlarni shakllantirish va asosli xulosalar chiqarishga o'rgatish;

- tezislar tayyorlashda, shuningdek, seminarlarda og'zaki chiqishlarda ijodiy komponentni kuchaytirishga hissa qo'shish;

- har bir talaba uchun innovatsion menejerning o'ziga xos shaxsiy qiyofasini yarating, u kelajakdagi ish va kasbiy faoliyat jarayonida uni singdirishga harakat qiladi.

O'quv dasturdagi har bir mavzu bo'yicha nazorat savollari berilgan bo'lib, ular nazariy materialni mustahkamlashga yordam beradi hamda o'quvchilarga olgan bilimlarini takrorlash va chuqurlashtirishga yordam beradi.

# I – BOB. INNOVASION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI

- 1.1. Innovasion menejmentning asosiy tushunchalari.
- 1.2. Innovasion menejmentning mohiyati va vazifalari.
- 1.3. Innovasion menejmentning maqsadlari.

**Tayanch soʻzlar:** Innovasiya, innovasion jarayon, innovasion faoliyat, innovasion menejment, innovasion boshqaruv, innovasion menejer, fundamental (nazariy) tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, innovasion menejmentning maqsadlari.

## 1.1. Innovasion menejmentning asosiy tushunchalari

Innovatsiya ilmiy tadqiqot sifatida uzoq vaqtdan beri mavjud muvaffaqiyatli ijro etadi va mahalliy va xorijiy mualliflarning asarlarida keng koʻlamli mulohazalar bilan ifodalanadi.

Norvegiyalik iqtisodchi K.Xoltning fikricha, XX-asming 80-yillari boshlariga kelib innovatsiyaga yuzdan ortiq taʼriflar berilgan. Innovatsiya kontseptsiyasini qoʻllash bilan bogʻliq holda uning kontseptualligi va mazmuniga yoʻnaltirilganligi nuqtai nazaridan, tadqiqot palitrasi juda xilma-xildir.

Innovatsiya kontseptsiyasini qoʻllash bilan bogʻliq holda uning kontseptual va mazmunli yoʻnalishi nuqtai nazaridan, tadqiqot palitrasi juda xilma-xildir.

Dastlab, "innovatsiya" atamasi soʻzlashuv maydoniga XIII-asrda kirib kelgan va "oʻz vaqtidan oldin yangi narsalarni ixtiro qilish" degan maʼnoni anglatadi.<sup>1</sup>

XIX-asrda esa ilmiy bilimlarning turli sohalarida uchraydi, shuning uchun huquqshunoslikda innovatsiya mavjud majburiyatni boshqasi bilan almashtirish harakatini anglatadi; etnografiyada madaniyatdan madaniyatga oʻtish; tilshunoslikda — grammatik shakllarning bir madaniy makondan ikkinchisiga koʻchishi natijasida oʻzgarishi;

tabiatshunoslikda - oʻsish jarayonida erishilgan oʻzgarishlarni bildirish.

---

<sup>1</sup> Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 446 с.

Shunday qilib, innovasiya — bu yangi g'oyalar, usullar, texnologiyalar yoki mahsulotlarni yaratish va ularni amaliyotda joriy etish jarayoni. Innovasiya na faqat yangi mahsulotlar yoki xizmatlar yaratishni, balki mavjud tizimlar, jarayonlar yoki biznes-modellarni yaxshilashni ham o'z ichiga oladi. Ushbu jarayon, odatda, yangi qiyinchiliklarni yengish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan samarali foydalanish va istiqbolli imkoniyatlardan foydalanish uchun ko'pincha amalga oshiriladi.

*Innovasiyaning asosiy turlari:*

**Texnik innovasiyalar** — yangi yoki takomillashgan texnologiyalar, qurilmalar, mashina va uskunalarni yaratish.

**Mahsulot innovasiyalari** — yangi yoki yaxshilangan mahsulotlar, xizmatlar yoki tovarlar yaratish.

**Har tomonlama jarayonlar innovasiyalari** — ishlab chiqarish jarayonlari yoki xizmat ko'rsatish usullarini takomillashtirish.

**Biznes-model innovasiyalari** — kompaniyaning ishlash usuli, iqtisodiy munosabatlar yoki marketing strategiyalarini o'zgartirish.

**Innovasiyaning asosiy maqsadi** — raqobatbardoshlikni oshirish, bozor talablariga tezkor va samarali javob berish, resurslardan foydalanishni optimallashtirish va yangi iqtisodiy imkoniyatlarni yaratish.

*Innovasiyaning muhim belgilaridan:*

**Yangi g'oyalar:** Innovasiya har doim yangi yoki barchaga tanish bo'lmagan, yangilangan g'oyalardan kelib chiqadi.

**Tashqi va ichki o'zgarishlar:** Bu ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki boshqa sohalardagi tashkiliy, texnik yoki boshqaruv o'zgarishlari.

**Iqtisodiy samaradorlik:** Innovasiya yangilangan mahsulot yoki jarayonlarning bozordagi talabni qondirish yoki ayni vaqtda yangi qiyinchiliklarni yengishga qaratilgan.

Har bir innovasiya yoki yangilanish, o'zgarishni amalga oshirish va uni joriy qilishda tashkilot uchun muhim qadam hisoblanadi. Muayyan tarixiy va ijtimoiy-madaniy sharoitlarda ishlaydigan "innovatsiya" tushunchasi yangi mazmun bilan

to'ldiriladi. Dunyoning yetakchi mamlakatlari iqtisodining rivojlanishiga kuchli turtki bo'lgan innovatsion portlash olimlar va iqtisodchilarning e'tiborini innovatsiyalarni nazariy tadqiqotlarga va ularning iqtisodiy faoliyatning turli omillariga ta'sir darajasiga qaratdi.

Ma'lumki, avstriyalik iqtisodchi J.Shumpeter birinchi marta iqtisodiy nazariyaga "innovatsiya" tushunchasini kiritgan. 1930-yillarda u innovatsiyani yangi mahsulotlar, bozorlar va kompaniyani tashkil etish shakllarini joriy etish va ulardan foydalanish maqsadidagi har qanday o'zgarish deb ta'riflagan, innovatsiyalar foydaning asosiy manbai ekanligi, "foydasiz taraqqiyot bo'lmaydi, taraqqiyotsiz foyda bo'lmaydi".<sup>2</sup>

Josef Shumpeter, iqtisodchi va innovatsiyalar nazariyotchisi sifatida, innovatsiyaga quyidagicha ta'rif bergan: "*Innovatsiya*" — bu yangi mahsulotlar, yangi ishlab chiqarish usullari, yangi bozorlar, yangi xom ashyolar va yangi tashkilot tuzilmalari yaratish jarayonidir. Shumpeterning ta'kidlashicha, innovatsiya nafaqat yangi narsalarni yaratish, balki iqtisodiy tizimni yangilash va rivojlantirishga xizmat qiladi.

Shumpeter, innovatsiyani iqtisodiy o'sish va rivojlanishning asosi sifatida ko'rgan. Uning fikriga ko'ra, innovatsiya — bu "*yaratish*" va "*yaxshilash*" jarayonlari bo'lib, ular raqobatni oshiradi, eski iqtisodiy tizimlarni buzadi va yangi iqtisodiy tuzilmalarni shakllantiradi.

Shumpeterning eng mashhur konsepsiyalaridan biri " *kreativ buzilish*" (creative destruction) tamoyili hisoblanadi.

Iqtisodiyotni innovation rivozhlashtirish zarurati boshkaruv hosil qilish hosil qilishning mazmuni, usullari, shakllariga yangi talablar qyadi. Shu munosabat bilan boshkaruvning o'ziga hos turi - innovative management payo boldi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyev "Innovatsiya – bu kelajak degani. Biz kelaz buyukhagimizni barpo etishni bugundan deb topgan

---

<sup>2</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982. - 455 с.

bulsak, uni a innovation goyalar, innovation asosida yaratilgan yaratishimiz kerak” – takidlarid takidlar.<sup>3</sup>

N.K. Yo‘ldoshev va U.Sh.Yusupovning talimoti b‘yicha “Innovatsion menejment - innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyatni, tashkiliy tuzilmalarni va sud majlislari faoliyati bilan shug‘ullanuvchi xo‘jaliklarni boshkarish tamoillari, usullar va ishlab chiqarish majmuidir.”<sup>4</sup>

HM. Abdusattorovanning fikricha, innovatsion ishlab chikarish sohasiga, iktisodiy, hukuqiy va izhtimoiy aloqalar, fan, madaniyat, talim va boshka soxhaga mansub bwlishi mumkin.<sup>5</sup>

Innovasiya - bu – yuzaga kelgan ijtimoiy ehtiyoblarni qondirish yoki boshqa foydali samaraga erishish maqsadida yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot (tovar, ish, xizmat va boshq.), ishlab chiqarish jarayoni, yangi marketing yoki biznes yuritishda tashkiliy usul, ish joylari yoki tashqi aloqalarni tashkil etish ko‘rinishidagi ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va (yoki) texnologik ishlar natijasidir.

Innovasiyalar va innovatsion boshqaruvga nisbatan oshirilgan e‘tibor hozirgi jamiyatning hayotining o‘zi tomonidan talab qilinadi, axir innovatsion jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada ro‘yobga chiqishi uning sosial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo‘ladi.

Innovatsion jarayon innovatsion o‘zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo‘ladi va yagona bir butunni tashkil qiluvchi o‘zaro bog‘-langan pallalardan tashkil topgan. Bu jarayonning natijasida amalga oshirilgan o‘zgarish innovasiya paydo bo‘ladi. Innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun diffuziya – yangi sharoitlar va qo‘llash joylarda bir marta o‘zlashtirib va foydalanib bo‘lingan innovatsiyalarni vaqtda tarqatish juda katta ahamiyatga ega. Innovatsion jarayon davraviy xarakterga ega, buni iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarishning ixcham tizimlarini ishlab chiqishda hisobga olish zarur.

---

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга муноajatномаси. – Т.: Ўзбекистон, 22.12.2017 й.

<sup>4</sup> Н.К. Пуллошев, У.Ш. Юсупов. Инновационный менеджмент и предпринимательство. (Учебник). –Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyat-matbaa uyi» 2022, 4 стр.

<sup>5</sup> X.M.Abdusattorova. Innovatsiya strategiyasi. O‘quv qo‘llanma. Т.: TDIU. 2011y. 14 b.

*Innovatsion jarayon* — bu yangi g'oyalarni yaratish, ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish orqali iqtisodiy yoki ijtimoiy sohada yangiliklarni yaratish jarayonidir. Innovatsion jarayon o'z ichiga yangi mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar, boshqaruv usullari yoki biznes-modellarini ishlab chiqish va joriy etishning barcha bosqichlarini oladi.

*Innovatsion jarayonning asosiy bosqichlari quyidagilar:*

#### 1. G'oya yoki tashabbusni yuzaga kelishi

Bu bosqichda yangi g'oyalar yoki imkoniyatlar paydo bo'ladi. Innovatsion jarayonning ilk bosqichi yangi ehtiyojlarni aniqlash va ularga javob beradigan g'oyalar ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Bu g'oyalar bozorni o'zgartirish, yangi texnologiyalarni joriy etish yoki mavjud jarayonlarni takomillashtirishga qaratilgan bo'lishi mumkin.

#### 2. Tadqiqot va rivojlantirish (R&D)

Yangi g'oyani ilmiy tadqiqotlar yoki eksperimentlar yordamida ishlab chiqish. Bu bosqichda prototiplar yaratish, texnologik yechimlarni sinab ko'rish va yangi mahsulot yoki xizmatni rivojlantirish ishlari olib boriladi. Tadqiqot va rivojlantirish jarayonida texnik yondashuvlar, ilmiy bilimlar va amaliy tajribalar qo'llaniladi.

#### 3. Konseptualizatsiya va dizayn

Yangi g'oya yoki mahsulotning boshlang'ich konseptual shakli yaratiladi. Bu bosqichda g'oyani bozorda muvaffaqiyatli bo'lishi uchun zarur bo'lgan xususiyatlar va afzalliklar aniqlanadi. Mahsulot yoki xizmatning dizayni, funksionalligi va qo'llanilishi bo'yicha reja ishlab chiqiladi.

#### 4. Sinov va prototiplash

Yaratilgan mahsulot yoki xizmatni kichik miqyosda sinovdan o'tkazish. Prototiplar ishlab chiqilib, ular amaliy sinovlardan o'tkaziladi. Sinov bosqichi yangi mahsulot yoki texnologiyaning ishlashini, mijozlar ehtiyojlarini qondirishini va bozorga mosligini tekshirish uchun muhimdir.

#### 5. Ishlab chiqarish va joriy etish

Mahsulot yoki texnologiya ishlab chiqarishga tayyorlanadi. Bu bosqichda mahsulotni ishlab chiqarish va uni bozorda sotishga tayyorlash ishlari amalga oshiriladi. Yangi texnologiyalarni ishlab chiqish yoki mavjud jarayonlarni modernizatsiya qilish ham shu bosqichda amalga oshiriladi.

#### 6. Marketing va tarqatish

Mahsulot yoki xizmatni bozorga chiqish va sotuvlarni boshlash. Marketing va reklama strategiyalarini ishlab chiqish, iste'molchilarga mahsulotni taqdim etish va tarqatish, ularni sotish jarayoni shu bosqichda amalga oshiriladi. Mahsulotning bozordagi pozitsiyasini mustahkamlash uchun mijozlarning fikrlarini olish va ularni tahlil qilish zarur.

#### 7. O'lchash va tahlil qilish

Innovatsion jarayonning natijalarini o'lchash va tahlil qilish. Yangi mahsulotning muvaffaqiyatini baholash, foydalanuvchi fikrlarini to'plash, bozor talablariga javob berish va raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun o'zgarishlar kiritish.

#### 8. Takomillashtirish va innovatsion yangilanishlar

Mahsulot yoki jarayonni doimiy ravishda takomillashtirish va yangilash. Innovatsion jarayon tugamaydigan bir jarayon bo'lib, yangi g'oyalar yoki texnologiyalarni doimiy ravishda ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish kerak bo'ladi. Bu bosqichda mahsulotni yaxshilash va yangi imkoniyatlarni qo'llash uchun tadqiqotlar olib boriladi.

##### *Innovatsion jarayonning muhim jihatlari:*

- Ijodkorlik va kreativlik: Innovatsion jarayon yangi va original g'oyalarni yaratishga asoslanadi.
- Muvaffaqiyatga erishish uchun resurslar: Innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun moliyaviy, inson resurslari va texnologik vositalar talab etiladi.
- O'zgarishlarga tayyorlik: Innovatsion jarayonlar o'zgarishga tayyor bo'lishni va moslashishni talab qiladi, chunki u doimiy ravishda yangi imkoniyatlar va talablar bilan yuzma-yuz keladi.

- Innovatsion jarayon nafaqat yangi mahsulotlar yaratishni, balki mavjud jarayonlarni yaxshilashni ham o'z ichiga oladi va shu orqali iqtisodiy tizimlarni yangilashga xizmat qiladi.

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida "innovasiya" salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda ro'yobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilinadi. Bizning mamlakatimizda yangilik kiritishlar muammolari ko'p yillar davomida ilmiy – texnik taraqqiyotning iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.

"Innovasiya" atamasidan O'zbekistonning o'tish iqtisodiyotida ham mustaqil va ham bir qator o'xshash tushunchalar: "Innovation faoliyat", "innovation jarayon", "innovation qaror" va h.k. belgilash uchun foydalanilgan.

Har xil olimlar, ayniqsa xorijlilar (N. Monchev, I. Perlaki, V.D. Xartman, E. Mensfeld, R. Foster, B. Tviss, Y. Shumpeter, E. Rodjers va boshqalar) bu tushunchani o'zlarining tadqiqotlari ob'ekti va predmetiga ko'ra har xil talqin qiladilar, ammo innovasiyalarning bu har xil ta'riflarining tahlili shunday xulosaga olib keladiki, o'zgarishlar innovasiyalarning o'ziga xos mazmunini tashkil qiladilar, o'zgarishlar vazifasi esa innovation faoliyatning asosiy vazifasi bo'ladi.

Avstriyalı olim Y. Shumpeter tomonidan beshta tipik o'zgarishlar ajratilgan:

- 1) yangi texnika, yangi texnologik jarayonlar va ishlab chiqarishni yangi bozor ta'minotidan foydalanish (oldi - sotdi);
- 2) yangi xususiyatlarga ega ma'lumotlarni tadbiq etish;
- 3) yangi xom ashyodan foydalanish;
- 4) ishlab chiqarish va uning moddiy – texnik ta'minotini tashkil qilishdagi o'zgarishlar;
- 5) yangi sotish bozorlarini paydo bo'lishi.

Bu qoidalar Y. Shumpeter tomonidan 1911 yildayoq shakllantirilgan. Keyinroq, 30 – yillarda u innovasiya tushunchasini, uni iste'mol tovarlarining yangi turlari yangi ishlab chiqarish va texnik vositalar, bozorlar tashkil shakllarini sanoatga tadbiq etish va ularda foydalanish maqsadidagi o'zgarish sifatida talqin etgan holda kiritgan. Ba'zida innovasiyaga jarayonli tizim sifatida qaraladi, shuning

bilan yangilik kiritishni vaqtida rivojlanishi va yaqqol aks ettirilgan bosqichliligi tan olinadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarda innovasiyalarni bayon qilish metodologiyasi xalqaro standartlarga asoslanadi. Fan va innovasiyalar haqidagi axborotlarni to'plash, ishlab chiqish va tahlil qilish bo'yicha ishlarni muvofiqlashtirish uchun Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OESR) doirasida fan va texnika ko'rsatkichlari bo'yicha milliy ekspertlar guruhi tashkil qilingan, Fraskati qo'llanmasi ("Tadqiqotlar va tajriba ishlamalarini tekshirishlar uchun taklif qilinayotgan standartli amaliyot) ishlab chiqilgan. Hujjat bunday nomni tavsiyalarning birinchi versiyasi 1963 yilda ital'yan shahri Fraskatida qabul qilinganligi munosabati bilan olgan.

Fraskati qo'llanmasidagi qoidalarga davriy ravishda aniqliklar kiritiladi, bu milliy va xalqaro darajalardagi ilmiy – texnik siyosat strategiyasi, ilmiy tadqiqotlar va ishlamalarini tashkil qilishdagi o'zgarishlar bilan asoslanadi. Fraskati qo'llanmasi (1993 y)ning oxirgi tahrirlaridan biridan ilmiy tadqiqotlar va ishlamalar (ITTKI), ularning tarkibi va chegaralari, hamda tadqiqotlar va ishlamalar bilan band bo'lgan xodimlar sonini o'lchash uslubiyotiga tegishli asosiy tushunchalar mavjud. Texnologik innovasiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubiyoti 1992 yilda Oslo shahri (Norvegiya)da qabul qilingan tavsiyalarga asoslanadi. U "Oslo qo'llanmasi" nomini olgan.

Xalqaro standartlarga muvofiq innovasiya bozorga tadbiiq etilgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoki amaliy faoliyatda foydalanilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoxud sosial xizmatlarga yangicha yondashish ko'rinishida ro'yobga chiqqan innovasion faoliyatning yakuniy natijasi sifatida belgilanadi.

Innovasion boshqaruv g'oyatda murakkabdir. Innovasion jarayonlarning rivojlanishi qonuniyatlarini tahlil qilish uchun innvoasion menejerlar bo'lgan mutaxassislar zarur, ular yangilik kiritishlarning har xil tashkiliy – iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadilar. Ularning innovasiyalarni boshqarishdagi asosiy vazifasi –

innovasion jarayonni ilgari surish, ehtimol bo'lgan to'siqlarni bashorat qilish va ularni bartaraf qilish yo'llarini belgilashdir.

Bozor iqtisodiyoti uchun yangilangan mahsulotlardan mansabdor bo'lgan mustaqil firmalarning raqobati, raqobatlashuvchi yangiliklar bozorning mavjudligi xosdir. Buyuk kompaniyalar muvaffaqiyatlarining ko'p sonli tarixi bundan darak beradi. Shu sababli yangilik kiritishlarning bozorli tanlovi mavjud, unda innovasion menejerlar ishtirok etadilar.

Innovasion menejerlar ijodiy jamoalarni tashkil qila turib, yangiliklarni qidirib topish va tarqatish, ilmiy tadqiqotlar va ishlamalarga buyurtmalar portfelini shakllantirish bilan shug'ullangan holda, har xil tashkiliy tuzilmalar (fanlar akademiyasi, OO'Yu, ilmiy jamiyatlar, tadqiqot tashkilotlari, konstruktorlik byurolari, injiniring kompaniyalari va boshqalar)da harakat qilishlari mumkin. Ular ilmiy jamoalarni boshqaradilar, ilmiy tadqiqotlarni muvofiqlashtiradilar. Bularni barchasi innovasion boshqaruvchilar malakasi oldiga yuqori talablarni qo'yadi: ular ilmiy texnik va iqtisodiy – psixologik salohiyatga, ham an'anaviy menejer va ham tadqiqotchi olim sifatiga ega bo'lishlari, yangilik kiritishlarning samaradorligini baholash va innovasiyalarni boshqarishga qodir malakali iqtisodchi bo'lishlari kerak.

## **1.2. Innovasion menejmentning mohiyati va vazifalari.**

Innovasion menejment – bu innovasion jarayonlar, innovasion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari uchun kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, davranning to'rtta bosqichi:

- 1) rejalashtirish;
- 2) shartlarni belgilash va tashkili qilish;
- 3) ijro etish;
- 4) rahbarlik.

Innovasion menejmentning bosqichlar quyida chizma shaklida berilgan.

Davraning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovasion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish ketadi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish, kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi.



**1.1-rasm. Innovasion menejmentning bosqichlari**

Bu yerda innovasion loyihalar, innovasion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Innovasion jarayon (IJ) davriy xarakterga ega. IJ ni ifodalovchi faoliyat inson mehnatini taqsimlanishi natijasida ajralib chiqqan, bir birlaridan farqlanuvchi alohidagi vazifaviy, tashkiliy birliklarga bo'linadi. IJ ning iqtisodiy va texnologik ta'siri faqat yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarda qisman ro'yobga chiqadi.

U ancha ko'proq yangi texnikani vujudga kelishining shart – sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy – texnik salohiyati ko'payishida namoyon bo'ladi, ya'ni innovasion tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovasiyalarga moyillik ham oshadi.

Innovasion jarayonni umumiy ko'rinishda zanjirga ko'rinishida yozish mumkin:

FT – AT – I – L – Q – O' – S ICh – M – Sot,

bu yerda FT va AT – fundamental va amaliy tadqiqotlar; I – ishlama; L – loyihalashtirish; Q – qurilish; O' – o'zlashtirish; SICH. – sanoat ishlab chiqarish; M – marketing; Sot. – sotish.

Bu zanjirchani tahlil qilish uchun uning har xil elementlari o'rtasidagi teskari aloqa omillaridan abstraklashish (predmetlar va ular o'rtasidagi munosabatlarning bir qator xususiyatlaridan ularning muhim alomatlarini ajratish maqsadida hayolan chalg'imoq), FT – O' davrasi uzunligini (u 10 yildan ko'proq davom etishi mumkin) va pallalardan har biri (FT – AT; L - Q)ning nisbiy mustaqilligini hisobga olish zarur. Ilmiy faoliyat tushunchasi bilan bog'liq fundamental (nazariy) tadqiqot har qanday innovasion jarayonning boshlang'ich bosqichi bo'ladi. Albatta, davraning har bir alohida elementi fundamental tadqiqot bilan bog'liq ilmiy faoliyat bilan to'ldirilganyu Shu narsa xarakterliki, FT dan SICH gacha yangi mu'lumotlarning miqdori kamayib boradi. Bunda tadqiqot faoliyati borgan sari ko'nikmalar, tajribalar va standartli usullar bilan almashib boradi.

Agar FT ning yakuniy natijasi haqida gap ketsa, unda faqat savol nazariyasi sohasidagi yangi, ajoyib, isbotlangan ma'lumotlar va axborotlarni olish va qayta ishlashga qaratilgan tadqiqot faoliyatini ajratish kerak. Nazariy tadqiqot bevosita aniq amaliy vazifalarni yechish bilan bog'lanmagan, ammo xuddi uning o'zi innovasion jarayonning poydevoridir. Shuning bilan birga nazariy tadqiqotlarning zarurligi amaliyotning ehtiyojlari va predmet haqidagi oldingi bilimlarning sintezi bilan asoslanishi mumkin.

Fundamental tadqiqotlar, qoidaga ko'ra, amaliy tadqiqotlarda ro'yobga chiqadilar, ammo bu narsa darhol sodir bo'lmaydi. Faqat ba'zi bir tadqiqotlar AT – I – L va h.k. ro'yobga chiqadilar. Fundamental tadqiqotlar mavzularining taxminan 90 % salbiy natijaga ega bo'lishi mumkin. Ijobiy natijaga ega qolgan 10 % dan hammasi ham amaliyotda qo'llanilmaydi. Axir fundamental tadqiqotning maqsadi – jarayon (masala nazariyasi)ni anglash va rivojlantirishdir.

Amaliy tadqiqotlar (AT) butunlay boshqa maqsadga qaratilganliklarga egalar. Bu "bilimlarni moddiy holat" ga keltirish, ularni ishlab chiqarish jarayonida o'zgartirish, yangi mahsulot, texnologik chizmalar va h.k. topshirishdir.

Ishlamalar natijasida yangi mashinalar (uskunalar)ning konstruksiyasi yaratiladi va jarayon loyihalashtirish (L), ko'rish, o'zlashtirish (O') va sanoat ishlab chiqarishi (SICH) pallalariga o'tadi. M va Sot pallalari to'g'ridan – to'g'ri innovasion jarayon natijalarini tijoratli sotish bilan bog'liqdir.

### **1.3. Innovasion menejmentning maqsadlari**

Korxonada innovasion menejmentning maqsadlari firmaning vazifasi, uning falsafasi, an'analari va tashkilotning hayotiy davrasi bilan bog'liq.

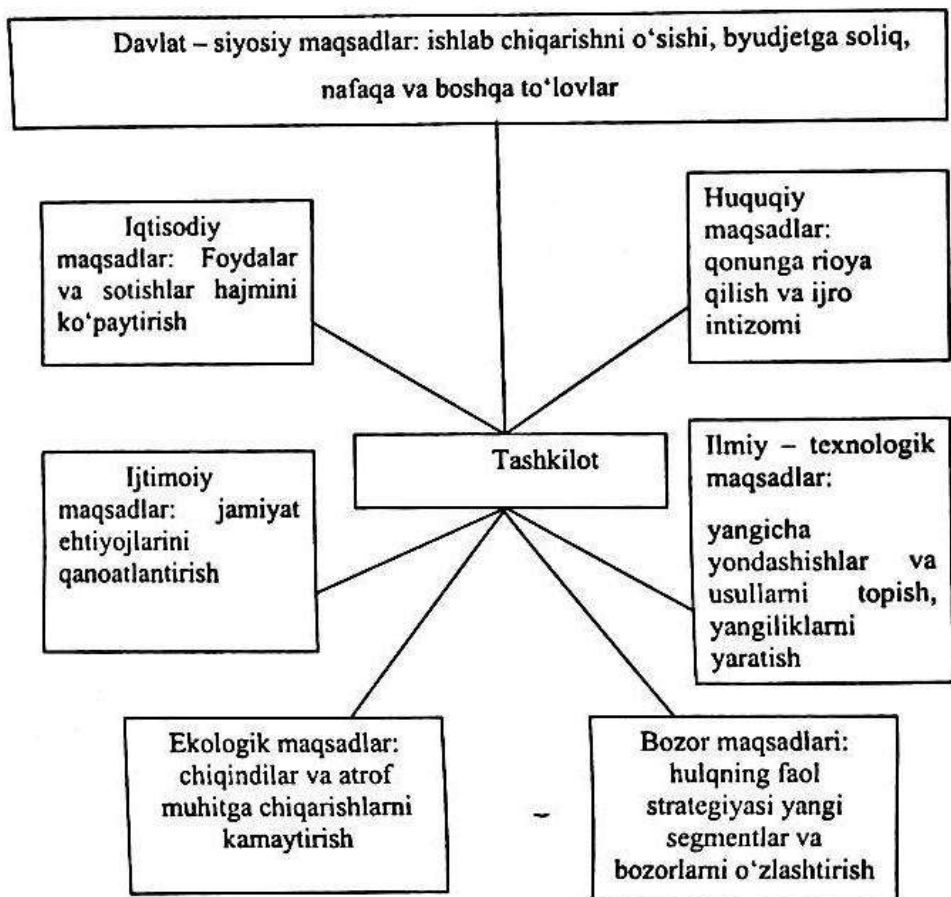
Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining sub'ekti – bu korxonada, kompaniya, firma, korporasiya, ya'ni faoliyatning har xil turlari, sheriklar, mulkni erkin tanlovchi va davlat oldida belgilangan majburiyatlarga ega yuridik shaxsdir.

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

U maqsadlar tuzimiga ega, ular firma rivojlanishining tashqi muhiti va ichki ehtiyojlarining ta'siri bilan belgilanadi. Firmaning tashqi muhit ta'siridan kelib chiqqan strategik maqsadlari tizimi 1.2 – rasmda namoyish qilinadi.

Korxonada innovasion faoliyatining uning ichki ehtiyojlari nuqtai nazaridan maqsadlari barcha ishlab chiqarish tizimlarini yangilash hisobiga ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, ilmiy, ilmiy – texnik, aqliy va iqtisodiy salohiyatlardan samarali foydalanish asosida korxonada raqobat afzalliklarini ko'tarishdan iboratdir. Sosial maqsadlar xodimlar ish haqini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va sosial himoyalashni oshirishga qaratilgandir.

Innovasion maqsadlar salohiyatini yangiliklarni ishlab chiqish, patentlashtirish va lisenziyalashtirish bo'yicha ishlarni o'tkazish, nou – xaular, yangi sanoat namunalari, tovar belgilari va h.k. xarid qilish bilan bog'liqdir.



### 1.2-rasm. Tashkilotning tarkibiy maqsadlari korxonada tizimchalari

Firmaning yangiliklarini tijoratlashtirish sohasidagi maqsadlari keyinchalik segmentini kengaytirish va yangi bozorlarga bostirib kirish bilan bozorda mustahkam holatni egallash uchun faol marketing tadqiqotlarini o'tkazishni o'z ichiga oladi.

Innovation menejmentning ustuvor maqsadlari innovation faoliyatni faollashtirish asosida tashkilotni o'sishi va rivojlanishi, yangi tovarlar va yangi texnologiyalarni bozor tomoniga faol harakatlantirish iqtisodiy taraqqiy etish va yangi bozorlarga bostirib kirishni faol o'sishi uchun ishlab chiqarishni yanada

ixtisoslashtirish va har tomonlama rivojlantirish imkoniyatlaridan foydalanishdan iboratdir.

Tashkilotning taktik maqsadlari yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiq etish va o'zlashtirish, korxonaga investisiyalar kiritishni va moliyalashtirish, ixtisosni o'zgartirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash, ITTKI va yangiliklarning ilmiy bazasi, boshqaruvning usullari va vazifalari, yo'llari va uslublarini takomillashtirishdan iboratdir.

Tashkilotning tarkibiy maqsadlari korxonada tizimchalari: ishlab chiqarishlar, ITTKI, xodimlar, moliyalar, marketing va menejmentni muvofiq faoliyat yuritishi bilan bog'liqdir.

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

#### *1. Maqsadlarning turlariga ko'ra:*

*Stratejik maqsadlar:* Innovatsion jarayonlarning uzoq muddatli rivojlanishi va kompaniyaning bozor o'rmini mustahkamlashga qaratilgan maqsadlar. Bu maqsadlar yangi mahsulotlar yaratish, yangi bozorlarni zabt etish yoki texnologik liderlikni qo'lga kiritishni o'z ichiga oladi.

*Taktik maqsadlar:* Innovatsion jarayonlarning qisqa muddatli amalga oshirilishiga qaratilgan maqsadlar. Bu, masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonini tezlashtirish yoki ishlab chiqarish samaradorligini oshirish kabi maqsadlarni o'z ichiga oladi.

*Operativ maqsadlar:* Innovatsion jarayonlar va mahsulotlarning kundalik boshqaruvini amalga oshirishga qaratilgan maqsadlar. Bu, masalan, yangi texnologiyani ishga tushirish yoki ishlab chiqarish jarayonlarida xatoliklarni kamaytirish kabi maqsadlar bo'lishi mumkin.

#### *2. Maqsadlarning yo'nalishiga ko'ra:*

*Mahsulot innovatsiyasi:* Yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqish va joriy etish orqali bozor talablariga javob berish. Bu yo'nalishdagi maqsadlar mahsulotlarning sifatini yaxshilash, yangi mahsulotlarni yaratish yoki mahsulot turlarini kengaytirishga qaratilgan bo'ladi.

*Jarayon innovatsiyasi:* Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini takomillashtirish. Bu yo'nalishdagi maqsadlar ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish yoki jarayonni avtomatlashtirishga qaratilgan.

*Boshqaruv innovatsiyasi:* Tashkilotning boshqaruv tizimlarini yangilash yoki yaxshilash. Bu maqsadlar kompaniya ichki jarayonlarini samarali boshqarish, yangi menejment usullarini joriy etish yoki boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan.

### *3. Maqsadlarning ijtimoiy va iqtisodiy ta'siriga ko'ra:*

*Ijtimoiy innovatsiya:* Jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan innovatsiyalar. Bu, masalan, ijtimoiy mas'uliyatni oshirish, ekologik muammolarni hal qilish yoki ta'lim va sog'liqni saqlash tizimlarini takomillashtirishga qaratilgan maqsadlar bo'lishi mumkin.

*Iqtisodiy innovatsiya:* Yangi iqtisodiy imkoniyatlar yaratish, samaradorlikni oshirish va rentabellikni yaxshilashga qaratilgan innovatsiyalar. Bu yo'nalishdagi maqsadlar bozor ulushini kengaytirish, yangi bozorlarga kirish yoki xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan.

### *4. Maqsadlarning bozor yo'nalishiga ko'ra:*

*Ichki bozor innovatsiyasi:* Mahsulot yoki xizmatlarni mavjud bozorga moslashtirish, mijozlar ehtiyojlariga moslashgan yangiliklar yaratish. Bu yo'nalishdagi maqsadlar mavjud mijozlar bilan aloqalarni mustahkamlashga qaratilgan.

*Xalqaro bozor innovatsiyasi:* Yangi mahsulot yoki xizmatlarni xalqaro bozorlarga chiqarish. Bu maqsadlar global bozorlar va yangi bozorlar segmentlarida raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan.

### *5. Maqsadlarning turiga ko'ra:*

*Kengaytirish maqsadlari:* Korxonalar yoki mahsulot assortimentini kengaytirish, yangi tarmoqlar yoki mahsulot turarini joriy etish.

*Takomillashtirish maqsadlari:* Mavjud mahsulotlar yoki xizmatlarni yaxshilash, yangi texnologiyalarni qo'llash orqali sifatni oshirish.

*Diversifikatsiya maqsadlari:* Raqobatni kuchaytirish yoki xavflarni kamaytirish maqsadida yangi mahsulotlar yoki xizmatlar bilan biznesni diversifikatsiya qilish.

*6. Maqsadlarning moliyaviy jihatlariga ko'ra:*

*Daromad olish maqsadlari:* Innovatsion jarayonlar orqali yangi daromad manbalarini yaratish yoki mavjud daromadlarni oshirishga qaratilgan.

*Samaradorlikni oshirish maqsadlari:* Xarajatlarni kamaytirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yoki resurslardan samarali foydalanish orqali rentabellikni yaxshilash.

Innovatsion menejment maqsadlarini tasniflash orqali tashkilotlar o'z maqsadlarini yanada aniqroq belgilash va innovatsion jarayonlarini samarali boshqarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu tasniflash yondashuvi innovatsiyalarni amalga oshirish jarayonida strategik, taktikalik va operativ jihatlariga alohida e'tibor qaratishga yordam beradi.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovasion jarayon innovasion o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'lib, yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'liq pallalardan iboratdir.

Innovasion boshqaruv g'oyatda murakkabdir. Innovasion jarayonlarni rivojlanishi qonuniyatlarni tahlil qilish uchun innovasion menejerlar bo'lgan mutaxassislar zarur, ular yangilik kiritishlarning har xil tashkiliy – iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadilar.

Innovasion menejment – innovasion jarayonlar, innovasion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarining majmuasidir.

Menejmentning har qanday boshqa sohalar uchun kabi, uning quyidagilar xosdir: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash; davranning to'rtta bosqichlari:

- 1) rejalashtirish;
- 2) shartlarni belgilash va tashkil qilish;

- 3) ijro etish;
- 4) rahbarlik.

Korxonada innovatsion menejmentning maqsadlari firmaning vazifasi, uning falsafasi, an'analari va tashkilotning hayotiy davrasi bilan bog'liqdir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Innovatsiya nima?
2. Innovatsion jarayonning mohiyati?
3. Fraskati qo'llanmasi va uning vazifalari nimadan iborat?
4. Innovatsion menejmentning asosiy vazifasi qanaqa?
5. "Innovatsion menejment" tushunchasi nima?
6. Siz innovatsion menejmentning qanday bosqichlarini bilasiz?
7. Firmaning innovatsion menejmentdagi tashqi maqsadlarini sanab bering.
8. Siz firmaning innovatsion menejmentdagi qaysi ichki maqsadlarini bilasiz?
9. Innovatsion menejment maqsadlarining umumiy tasnifini bering.

## **II – BOB. INNOVASION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI**

- 2.1. Innovasion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari
- 2.2. Innovasion menejmentning vazifalari
- 2.3. Innovasion menejmentni tashkil qilish
- 2.4. Innovasion menejmentda kommunikasiyalar jarayoni
- 2.5. Innovasion menejmentda nazorat
- 2.6. Innovasion menejmentda qarorlar qabul qilinishi

**Tayanch soʻzlar:** Innovasion menejment, maqsadlar, innovasion faoliyat, boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarish, texnik–tashkiliy daraja, koʻrsatkichlar, kommunikasiya, undovchi sabablar, boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat turlari.

### **2.1. Innovasion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari**

Innovasion menejmentning maqsadlari, xarakteri va mazmuni innovasion menejmentning xususiyatlari va uning an'anaviy turlardan katta farq qilinishini belgilab beradi. Ierarxiyaning har xil darajasidagi (davlat darajasidan boshlab to kichik innovasion korxonagacha) har qanday innovasion tizimlarni innovasion rivojlanishining maqsadi uzoq muddatli iqtisodiy oʻsish va yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini ta'minlash uchun innovasion bazani yaratishdan iboratdir.

Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan holda, xuddi fanni rivojlanishi va yangi texnologiyalarni tadbiq etilishining innovasion salohiyati yuqori tartibdagi raqobat afzalligini yaratadi.

Innovasion rivojlanish maqsadlarni belgilash va kompaniya rivojlanishi yoʻnalish strategik koʻrishga oʻzining xususiyatlarini kiritadi, boshqaruv apparati oldida turgan vazifalarni modifikasiyalaydi. Innovasion tadbirkorlikning yuqori xatari, mahsulotlarni mavjud boʻlish davrlarini qisqarishi, yirik seriyali ishlab chiqarishdan voz kechish innovasion menejer zimmasiga alohida majburiyatlar

yuklaydi. Innovasion faoliyat sharoitida menejerning roli keskin o'sadi, uning shaxsi, qobiliyati, malakasi va kasbiy ko'nikmalari esa haqiqatda ham kompaniya taqdirini belgilab beradi.

Innovasion menejmentning asosiy vazifalarini amalga oshirishda alohidagi o'zaro aloqa va mantiqiy izchillik vujudga keladi. Masalan, menejmentning kommunikasiya, undovchi sabablar, vakolatlarni boshqa topshirish jarayoni kabi prosessual va sosial – psixologik vazifalarning ahamiyati keskin oshadi. Innovasion jarayonlarni tashkil qilish usullari orasida shaxslararo munosabatlar, guruhli dinamika qonunlariga suyanuvchi norasmiy turlar ustunlik qiladilar.

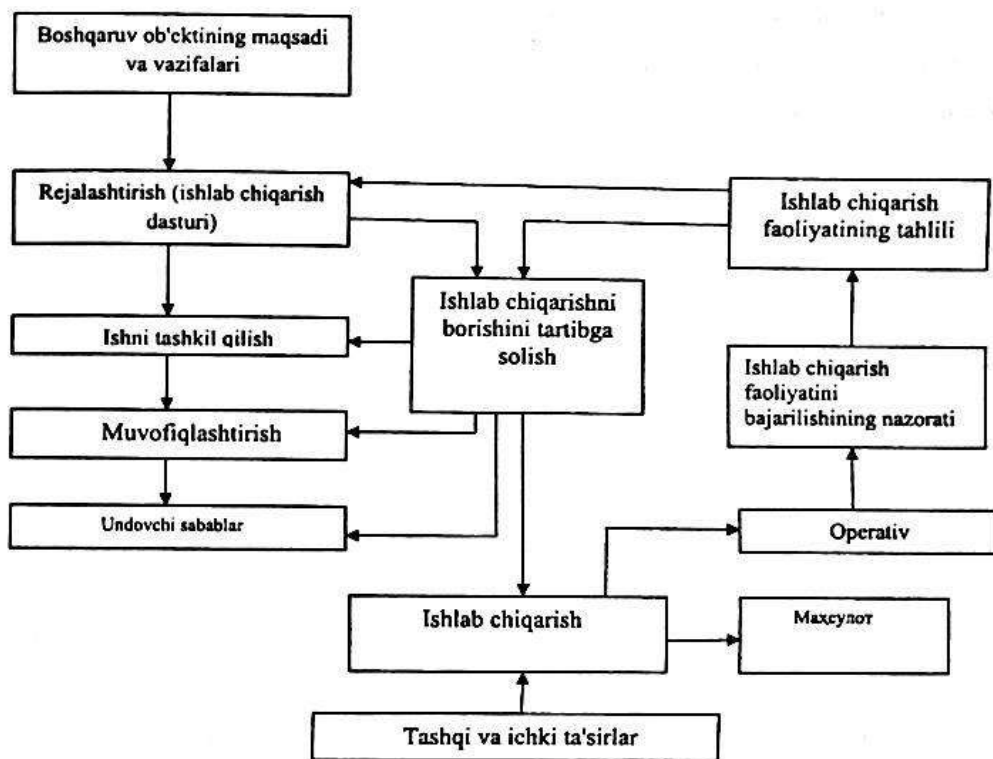
Nazoratning har xil turlari o'rtnasidagi nisbat o'zgaradi. Ularning barchasi ko'proq o'zini o'zi nazorat qilish, innovasiyalarning strategik nazorati, hamda nazoratning moliyaviy – iqtisodiy turlariga mo'ljallangan. Innovasion jarayonlarni borishi ustidan nazorat qilish bilan bog'liq kommunikasiyalar alohida ahamiyat kasb etadi. Ularda prosessual xarakter va axborotlarni almashtirishning uzluksiz jarayoni ustun bo'ladi.

Xodimlarni innovasion boshqarishda menejmentning vazifalari va usullari alohidagi o'zgarishlarga duch keladilar. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiq etilishi, jarayonlarni murakkablashishi, yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi xodimdan tegishli malaka va alohidagi kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qiladi. Innovasion tuzilmalarda xodim ma'lumotining umumiy darajasini ancha oshishi sodir bo'ladi. Xodimlarning shakllanayotgan turi o'ziga ma'suliyatni olish va qarorlar qabul qilishga qodir xodimlarni talab qiladi. Vakolatlarni boshqachaga topshirish va uning bilan bog'liq tashkilot ierarxiyasi yuqori darajalarining vakolatlarini qisqarishi xodimlarning tashabbusi, shaxsiy erkinligi va omilkorligini o'sishi bilan yaqindan bog'liq.

Innovasion menejmentda xodim, innovasion jamoa va umuman innovasion korxonaning o'zining hulqining turi o'zgaradi. Nafaqat maqsadga qaratilgan rasional harakat, balki qiymatga qaratilgan rasional harakat hulqning asosiy tarkibiy qismi bo'ladi.

## Innovasion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi

2.1 – rasmda berilgan.



**2.1 – rasm. Innovasion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi**

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

## **2.2. Innovasion menejmentning vazifalari**

*Innovatsion menejmentning vazifalari* — bu kompaniyada innovatsiyalarni samarali boshqarish, amalga oshirish va ularning muvaffaqiyatli rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan vazifalar to'plamidir. Innovatsion menejment kompaniyaning o'sishi, bozor talablariga moslashishi va raqobatbardoshligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Quyidagi asosiy vazifalar innovatsion menejmentning samarali amalga oshirilishini ta'minlaydi:

### *1. Innovatsion strategiyani ishlab chiqish va joriy etish*

- Yangi mahsulotlar, xizmatlar yoki texnologiyalarni yaratish va kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasiga mos ravishda ularni amalga oshirish.

- Bozor talablariga va raqobat sharoitlariga mos innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

- Innovatsiya jarayonlarini kompaniya strategiyasining ajralmas qismi sifatida belgilash.

### *2. Innovatsion g'oyalarni yaratish va tanlash*

- Yangi g'oyalar va tashabbuslarni yaratish uchun ijtimoiy, texnologik, iqtisodiy va siyosiy muhitni tahlil qilish.

- Innovatsion g'oyalarni to'plash, tahlil qilish va eng istiqbolli g'oyalarni tanlash.

- Yangi g'oyalar va yondashuvlarni yaratish uchun innovatsion madaniyatni shakllantirish.

### *3. Tadqiqot va rivojlantirish (R&D) jarayonlarini boshqarish*

- Innovatsion jarayonlarni rivojlantirish uchun ilmiy va texnologik tadqiqotlar olib borish.

- Yangi mahsulotlarni yaratish uchun eksperimentlar va prototiplar yaratish.

- Innovatsion tadqiqotlar va rivojlantirish (R&D) bo'limining samarali ishlashini ta'minlash.

### *4. Innovatsion resurslarni boshqarish*

- Innovatsion jarayonlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni (moliyaviy, insoniy va texnik) ta'minlash.

- Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash uchun kompaniyada zarur infratuzilma va texnologiyalarni yaratish.

Innovatsion jamoalarni boshqarish va ularni motivatsiya qilish.

#### *5. Innovatsion jarayonlarni rejalashtirish va nazorat qilish*

- Innovatsiya jarayonlarini rejalashtirish, amalga oshirish bosqichlarini belgilash va vaqtincha nazorat qilish.

- Innovatsion faoliyatni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun resurslarni samarali taqsimlash.

- Innovatsion jarayonning har bir bosqichini monitoring qilish va kerakli o'zgartirishlarni kiritish.

#### *6. Bozor tahlili va tendensiyalarni kuzatish*

- Bozorda mavjud bo'lgan tendensiyalarni, raqobatchilarning innovatsiyalarini va iste'molchi ehtiyojlarini tahlil qilish.

- Bozorda yangi imkoniyatlarni aniqlash va kompaniyaning innovatsion faoliyatini unga moslashtirish.

- Yangi texnologiyalar va yondashuvlarni o'rganish va joriy etish.

Innovatsion menejmentning vazifalari tashkilotning bozor talablariga moslashishini ta'minlaydi, raqobatbardoshligini oshiradi va kompaniyaning iqtisodiy o'sishini qo'llab-quvvatlaydi. Ushbu vazifalar innovatsion jarayonlarning muvaffaqiyatli boshqarilishini va joriy etilishini ta'minlaydi.

Rejalashtirish – bu innovatsion menejmentning maxsus vazifasi, u tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilish, tashkilot faoliyatini bashoratlash firma strategiyalarini amalga oshirish va qo'yilgan maqsadga erishishni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar tizimini boshqarishdan tashkil topadi. Rejalashtirish jarayoni ishlarni bajarish muddatlari (qisqa muddatli, o'rtacha muddatli, uzoq muddatli), maqsadlar (strategik va operativ rejalashtirish), ob'ektlar (IITKI, ishlab chiqarishlari, ta'minot, sotish va h.k. rejalashtirish), ishlab chiqarish omillari (uskunani modernizatsiyalash, texnologiyani takomillashtirish, asosiy ishlab chiqarish

fondlarini yangilash, xom ashyo va materiallar bilan ta'minlash va h.k.) bo'yicha bo'linadi.

Rejalashtirish jarayoni quyidagilarning tahlilidan tashkil topadi:

- tashqi va ichki muhit omillari;
- ishlab chiqarish imkoniyatlari va ishlab chiqarish apparatining holati;
- ITTKI, yangi texnologiyalar, mahsulotning yangi namunalari;
- moliyaviy holat va moliyaviy imkoniyatlar va boshqalar.

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

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

- tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil qilish va o'tkazish;

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

- yangi mahsulotni tayyorlashning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish;

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

- Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va yangi texnika va texnologiyalarni tadbiq etish;

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

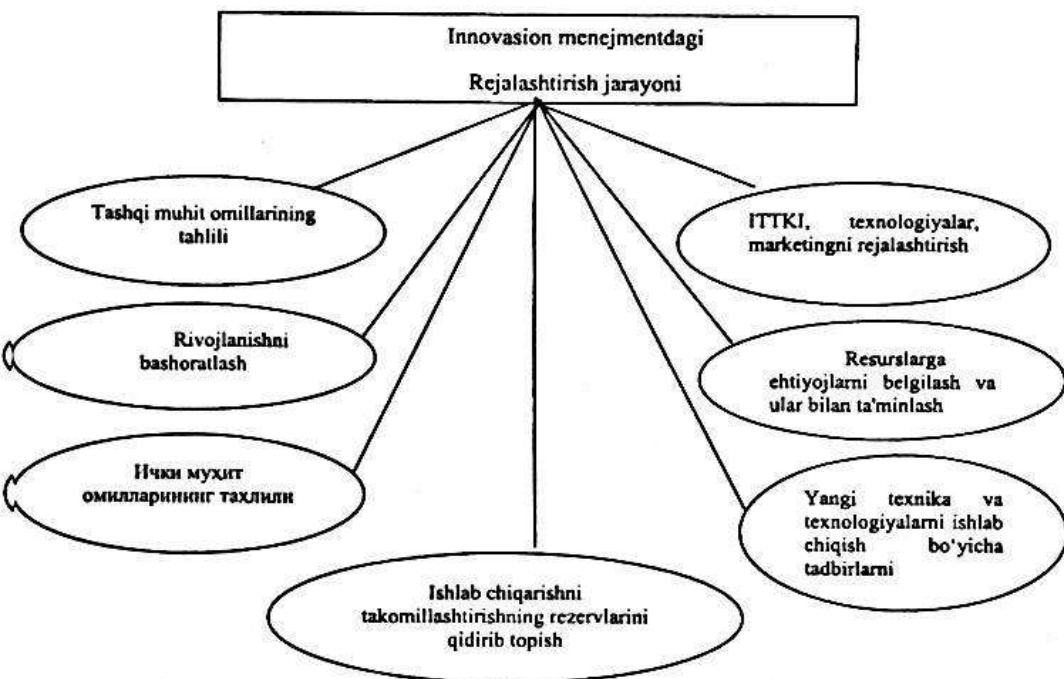
- kerakli axborot qurilmalari va resurslarini xarid qilish va qo'llash;

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

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

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

Yanada yangilanishning rezervlarini qidirib topish va ishlab chiqarishni takomillashtirish rejalashtirishning ajralmas qismi bo'ladi.



## 2.2– rasm. Innovasion menejmentdagi rejalashtirish jarayoni

Tashkilotni o'sishi va rivojlanishini bashorat qilish jarayoni o'z ichiga tashkilotni uzoq istiqbolda strategik ko'rishni oladi. Ishlab chiqarishni o'sishi va yangilanishini bashorat qilishni yanada rivojlanishi rivojlanishning muqobil variantlarini tanlash bilan bog'liqdir. Bunda loyihalari va dasturli yondashishlar qo'llaniladi. ITTKI, texnologiyalar, investisiyalar, xodimlar imkoniyatlarini, hamda resurslarni qidirish muammolarini baholash bashoratlashning majburiy bosqichi bo'ladi.

Bashoratlashda vaziyatli va imitasion (tahlidli) modellashtirishga asoslangan miqdoriy usullar keng qo'llaniladi.

Bozor iqtisodiyotida rejalashtirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ega emas, ammo u ko'pincha rivojlanishning strategiyasini belgilash, faoliyat ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishga imkon beradi. Rejalashtirish jarayoni, innovasion

menejmentning markaziy vazifasi bo'lgan holda, rivojlanish ustuvorliklarini tanlashdan iborat bo'ladi, bu narsa 2.2 – rasmda namoyish qilinadi.

### 2.3. Innovasion faoliyatni tashkil qilish

*Innovatsion faoliyatni tashkil qilish* — bu yangi g'oyalar, texnologiyalar, mahsulotlar yoki jarayonlarni ishlab chiqish va ularni amalga oshirish orqali kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan faoliyatdir. Innovatsion faoliyatni samarali tashkil qilish kompaniyaning rivojlanishiga va bozor talablariga moslashishiga yordam beradi.

Tashkilotning boshqaruv vazifasi sifatidagi asosiy vazifasi innovatsiyalarni tadqiq etish uchun tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish, korxonani rivojlanishi strategiyasini amalga oshirish va tadbirlar rejalarini bajarish maqsadida resurslarning barcha turlari bilan ta'minlashdan iboratdir.

Yangiliklarning yaratishning murakkabligi, noaniqligi, kreativ xarakterligi ijrochilar ishini tashkil qilish va muvofiqlashtirishni innovasion menejmentning vazifalaridan biri qiladi. Tashkil qilish jarayoni o'z ichiga menejment tuzilmalarini shakllantirish, moddiy, energetik, axborot va innovasion oqimlarini ijrochilar o'rtasida taqsimlanishi oladi. Ma'suliyat, xatar va vakolatlarni taqsimlanish boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismi bo'ladi.

Boshqaruv jarayonini tashkil qilishning vazifasiga boshqaruv jarayonlarini loyihalashtirish, tadbirlar, usullar va yo'llari unifikatsiyalash (bir shaklga keltirish) turkumlashtirish va standartlashtirish bo'yicha choralarni ishlab chiqish hamda menejment tizimchalari bo'yicha axborotlarni taqsimlash kiradi. Tashkil qilishga ishlab chiqarishni ilmiy-texnik, texnologik va tashkiliy darajasini oshishi kiradi. Menejmentning oldida ishlab chiqarishlar va innovasion jarayonlarga uzluksizlik

uyg'unlik chiqindisizlik izchillik va paralellik kabi xususiyatlarni berish vazifasi turadi<sup>6</sup>.

Innovation tizimlarda ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasini oshishi, ilmiy-texnik daraja, tashkil qilish, texnologiyalar va texnika darajasining integralli ko'rsatkichi menejerning haqiqiy muhim vazifasi bo'ladi.

Tashkil qilish jarayoni ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi yuqori ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarish parametrlari va omillarining rasional birlashuvini ta'minlash zarur. Innovation korxonaning rivojlanishining strategiyasi sositexnik tizimlar barcha ishlab chiqarishni ko'p ilmni talab qilishini oshishi faqat bu narsa ishlab chiqarishning egiluvchanligi, moslashuvchanligi, ustuvorligi va uyg'unligi bilan bog'langandagina, firmaning yuqori raqobat afzalligi va qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy samaradorligini ta'minlashini bildiradi. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiq etishga yuqori harajatlar, agar boshqaruv qarorlari bir vaqtda tashkiliy tuzilmalarni yangilanishi, texnologik jadallikni oshishi va mehnat unumdorligini ko'payishiga qaratilgan bo'lsa, hatto boshlang'ich bosqichda fondni qaytarilishi va ishlab chiqarishning rentabelligini pasaytirmaydi.

Ushbu nuqtai nazardan tashkil qilish jarayoni o'zaro hamkorliklarni silliqlash. Ixtisoslashishni chuqurlashtirish va ishlab chiqarishdagi kooperasiyalashish tendensiyalarini kuchaytirish jarayoni sifatida ko'rib chiqildi. Haqiqatdan ham innovation tizimlarda menejer ishlab chiqarish tuzilmalarini tashkiliy loyihalashtirish. Ilmiy ishlab chiqarish va marketing bo'linmalariga muvofiq o'zaro aloqasi, maqsadli ixtisoslashtirishni modellashtirish bilan shug'ullanadi. Ihtisoslashishning aniq shakllari (predmetli, detallar bo'yicha yoki texnologik)ni tanlashni innovation korxonalar bo'linmalari va xizmatlarining aniq o'zaro aloqasiz yo'lga qo'yib bo'lmaydi.

---

<sup>6</sup> Р.А.Фатхудинов. Инновационный менеджмент. Классификация, структура и отличительные черты инновационных организаций, экономические законы организации, научные подходы и принципы и др. Учебник для вузов изд., 5-с, испр, доп. Питер 2007.

Innovatsion faoliyatni samarali tashkil qilish tashkilotning bozor talablariga moslashishini va raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Ushbu jarayonni muvaffaqiyatli boshqarish uchun innovatsion madaniyatni rivojlantirish, resurslarni samarali taqsimlash va monitoringni o'rnatish muhim ahamiyatga ega.

#### **2.4. Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar jarayoni**

Kommunikatsiyalar tizimini rivojlanishi xaqida gapira turib, yuqori texnologik telekommunikatsion sohani rivojlanishi biz uchun qanday strategik muhim ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlash zarur. Bugun hayotni kompyuter texnikasi, axborot texnologiyalari, internet, uyali telefon aloqasiz tasavvur qilib bo'lmaydi.

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalarning turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi. Innovatsion islohotlarning harakteri, tadbirkorlikning yuqori xatari, yondashuvlarning muqobilligi va qarorlarning ko'p variantligi, yangiliklarni yaratish jarayonidagi kommunikatsiyalar shakllarining turli xilligi va turlarining tabaqalashuvini taqozo qiladi. Kommunikatsiyalar yetarlicha to'liq axborotlarga erishishganda sifatli qarorlarni qabul qilinishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar amalga oshirish yo'nalishlari foydalanish sohalari, kommunikatsiyalarning usullari va shakllari bo'yicha tasniflanadi. Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiya turlarining eng batafsil tasniflanishi P.N.Zevlin, A.K.Kazaniev, L.E.Mindem tahriri ostidagi ma'lumotnomali qo'llanmada berilgan. Demak, kommunikatsiyalardan innovatsion menejmentning amalda barcha vazifalarida foydalaniladi. Kommunikatsiya usullari rasmiy va norasmiy xarakterga ega. Innovatsion faoliyatning kreativ elementi norasmiy kommunikatsiyalarning samarali turlari (ijodiy uchrashuvlar, anjumanlar, simpoziumlar, xususiy ishga doir suhbatlar)ni talab qiladi. Kommunikatsiya va axborotlarning to'liqligi, ishonchliligi va ilmiy tadqiqotlarning sifati bilan bog'liq mazmunli turlari keng tarqalgan.

Prosessual kommunikatsion harajatlarni nazorat qilish, rejimlarni tekshirish, yangiliklarni sinash muddatlarini belgilashdan foydalaniladi va rasmiy usulga qat'iy reglamentasiya (ma'lum tartib va qoidalarni belgilash)ga intiladi. Shuningdek bir vaqtning o'zida mazmunli kommunikatsiyalar o'zaro hamkorlikning norasmiy usulida eng katta samaradorlikka erishadi. Innovatsion menejmentda tashqi muhit (yetkazib beruvchilar, sheriklar, buyutmachilar, iste'molchilar, davlat idoralari va tashkilotlari, siyosiy tuzilmalar va jamoa tashkilotlari) bilan kommunikatsiyalar katta ahamiyatga ega. Kommunikatsiyalarning samaradorligi axborotlarni uzatish jarayonlarini tashkil qilish va ulardan foydalanishning muvofiqligiga bog'liq hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatning kelajagi kommunikasion tarmoqlarni tarqalishi va axborot kanallarini muvofiq tashkil qilinishi bilan yaqindan bog'langan.

An'anaviy tashkilotlarda kommunikasiyaga bir tomonlama, orasi ochiq jarayon sifatida qaraladi. Kommunikatsiyalarning zamonaviy nazariyalari kommunikasiya tushunchasining dixotomiyasi (yaxlitni ikki qismga izchil bo'linishi, keyin xar bir qismni yana ikkiga bo'linishi va h.k)ga uni harakat sifatida tushunish (masalan, tashkilot rahbarining ijtimoiy kommunikatsiyalari yoki operativ kommunikatsiyalari) va o'zaro hamkorlik sifatida ko'rib chiqishga asoslanadi. Kichik guruhlardagi shaxs ichidagi, shaxslararo kommunikatsiyalarni o'rganishning asosida sosial psixologiya usullari yotibdi.

Shaxs ichidagi kommunikatsiya shaxs ichidagi jarayonlarni bog'lovchi sifatida vujudga keladi. Bu jarayonlar ijodiyotda alohida ahamiyatga egalar, u yerda ongli va ongsiz qilingan impulslar (undovchi sabablar) obrazlar, fikrlar, g'oyalarni yaratishda birlashadilar. Tashqi muhit, investorning tuyg'ulari kechikmalari, mulohazalari va xulosalari ta'siri ostida kelib tushgan signallar miya tomonidan qayta ishlanadi va amaliy faoliyatda foydalanish uchun axborotlarga aylantiriladi. Axborotlar oqimi uning yakka elementlarining majmuasi bo'ladi, ular insonning murakkab onglari va ongchalarida vujudga keladilar.

Shaxslararo kommunikatsiya o'zaro hamkorlikning eng keng tarqalgan va samarali turlaridan biri bo'ladi. Bu yerda shaxslar ham axborotlarning manbalari va

ham bir vaqtda uning oluvchilari sifatida harakat qiladilar, shaxslararo kommunikasiya o'zaro hamkorlikning intensivroq turlaridan biri bo'ladi. U oqimlarni ko'proq jamlanishi va axborotlarni kamroq sochilib ketishi va yo'qotilishi bilan ajralib turadi. Kommunikasiyalarning bu turi amaliy tadqiqotlar va ishlamlarda juda muhimdir.

Kichik guruhlardagi kommunikasiyalar innovasion faoliyatdagi bog'lovchi jarayonlarning asosini tashkil qiladilar. Ular tajriba-konstruktorlik ishlamlari, yangiliklarni tadqiq etish va o'zlashtirish bosqichlarida muhim rol o'ynaydilar. Kichik guruhlar, qoidaga ko'ra, 7-11 kishidan tashkil topadilar, u yerda turli-tuman axborotlarning ko'pgina kanallari mavjud.

Yakka shaxslar tomonidan qabul qilinadigan va olinadigan axborotlar mantiqiy, fiziologik, psixologik faoliyatli sosial va boshqa tabiatga ega bo'lishlar mumkin. Har qanday axborot sub'ektivizmning katta ulushiga ega bo'lganligi va xodim tomonidan uning tushunchalari, maslaklari, manfaatlari va oldingi tajribasi asosida baholanishi sababli, bunday axborot rasional faoliyatda foydalanish uchun tozalanishi va tartibga keltirilishi kerak.

Shunday qilib, axborotlarga tashkilot tashqi muhiti, kichik guruh mikromuhitining omillari, xodimning shaxsiy omillari, uning oldingi tajribasi va idrok etish tizimi, hamda hulqning belgilangan turi, boshqaruv va rahbarlik usulini mo'ljallashi, guruhdagi rasmiy va norasmiy yetakchilikning nisbati ta'sir qiladilar.

Kommunikasiya nazariyasining ko'pgina qoidalaridan xodimlarni boshqarish va innovasion firmalar amaliyotida qo'llaniladi.

Muvofiqlashtirish innovatsion menejmentning korxonada katta ierarxiya tizimi kichik tizimlari va tizimchalari barcha elementlarining o'zaro hamkorligi va muvofiqlashtirilganligini tashkil qilishga qaratilgan markaziy vazifasidir. Katta va murakkab tizimlarda muvofiqlashtirish jarayoni muhim ahamiyatga ega va katta qiyinchilik tug'diradi. Yondoshish noaniqligi, ko'p variantlilik va dastlabki axborotlarning to'liq emasligi sharoitida innovasion faoliyatni muvofiqlashtirish alohdagi murakkabligi va o'ziga xoslik bilan ta'riflanadi.

Yangiliklarni loyihalashtirish, o'zlashtirish va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash jarayonlaridagi o'zaro hamkorlikni muvofiqlashtirish bosqichida xarajatlar-sifat nisbati chegaralovchi shart bo'ladi.

Ishlab chiqarish bo'linmalari, asosiy yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlarni muvofiqlashtirishda foyda va daromadni ko'paytirish muvofiqlikning mezoni bo'la olmaydi. Bu yerda muvofiqlashtirish mahsulotni material va energiya iste'mol qilishini pasaytirish, mehnat mezoni unumdorligini oshirish va asosiy mezon sifatida ishlab chiqarish harajatlarni pasaytirish maqsadiga ega. Muvofiqlashtirishning yakuniy bosqichi tashkilotning bozorni faol o'zlashtirish, foydani ko'paytirish, tashkilotni intensiv o'sishi va boshqalar kabi asosiy maqsadlarini bajarishga bag'ishlangan. Bunga tashkilotning murakkab vazifaviy tizimchalarini uyg'unlashtirish, boshqaruv vazifalarini muvofiqlashtirish, markazlashtirish va markazlashishni buzish jarayonlari rasmiy va norasmiy tashkilotlar, boshqaruvning ma'muriy va sosial-psixologik usullari o'rtasida muvofiq nisbatni o'rgatish bilan erishiladi.

## **2.5. Innovasion menejmentdagi nazorat**

*Nazorat* – innovasion 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.

*Innovatsion menejmentdagi nazorat* — bu innovatsion jarayonlarning samaradorligini ta'minlash, maqsadlarga erishishni boshqarish va innovatsion faoliyatning muvaffaqiyatini baholashga qaratilgan jarayondir.

*Innovatsion menejmentda nazoratning maqsadi* — innovatsion faoliyatni doimiy ravishda kuzatib borish, mumkin bo'lgan muammolarni oldindan aniqlash va kerakli o'zgarishlarni amalga oshirishdir.

Innovatsion menejmentdagi nazorat quyidagi asosiy tarkibiy qismlar va jarayonlarni o'z ichiga oladi:

### *1. Nazoratning maqsadlari*

Innovatsion faoliyat samaradorligini o'lchash: Innovatsion jarayonning har bir bosqichidagi natijalar va ko'rsatkichlarni o'lchash. Bu, masalan, yangi mahsulotning bozorga kirish darajasi, innovatsion jarayonning vaqt va xarajatlar bo'yicha samaradorligi.

Innovatsion strategiyani muvaffaqiyatini tahlil qilish: Innovatsion strategiyani maqsadlariga erishish darajasini aniqlash. Bu ko'rsatkichlarga bozor ulushi, daromadlar, yangi mahsulotning bozordagi pozitsiyasi kiradi.

Muammolarni erta aniqlash: Innovatsion jarayon davomida yuzaga keladigan muammolarni erta bosqichda aniqlash va ularni bartaraf etish.

### *2. Nazoratning asosiy elementlari*

Ko'rsatkichlar va o'lchovlar: Innovatsion faoliyatning muvaffaqiyatini o'lchash uchun aniq ko'rsatkichlar belgilash zarur. Masalan, yangi mahsulotning bozor ulushi, mijozlar fikri, ishlab chiqarish samaradorligi, xarajatlar va daromadlar o'lchanadi.

Yutuqlarni baholash: Innovatsion jarayonlarning har bir bosqichidagi yutuqlar va muvaffaqiyatlarni baholash. Bu, mahsulot sinovlari, mijozlar bilan bo'lgan aloqalar va bozor reaksiyalariga asoslanadi.

Xatoliklarni aniqlash va tuzatish: Innovatsion jarayonlar davomida yuzaga kelgan xatoliklar va kamchiliklarni tahlil qilish, ularga tegishli tuzatishlar kiritish.

### *3. Innovatsion jarayonlarni nazorat qilishning metodlari*

Vaqt va resurslarni boshqarish: Innovatsion faoliyatning rejalashtirilgan vaqt ichida amalga oshirilishini va resurslar (moliyaviy, insoniy, texnik) samarali foydalanilishini nazorat qilish.

Qayta aloqa tizimi: Mijozlar, hamkorlar va xodimlardan olingan fikrlarni tahlil qilish. Qayta aloqa tizimi innovatsion faoliyatni takomillashtirishga yordam beradi va bozor talablariga tezda moslashish imkonini beradi.

Proyekt boshqaruvi: Innovatsion faoliyatni loyiha sifatida boshqarish, uning har bir bosqichini nazorat qilish va projektни amalga oshirishda yuzaga kelgan muammolarni tezda hal qilish.

#### *4. Innovatsion nazoratning usullari*

KPI (Kalit Ko'rsatkichlar Indikatori) tizimi: Innovatsion faoliyatning muvaffaqiyatini baholash uchun kalit ko'rsatkichlar (KPI) tizimini joriy qilish. Masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqishning har bir bosqichidagi muvaffaqiyat va xatoliklarni o'lchash.

Balanced Scorecard (BSC): Innovatsion jarayonlar va strategiyani nazorat qilishda BSC tizimi yordamida moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o'rganish va rivojlanish kabi to'rt asosiy ko'rsatkichni kuzatish. •

SWOT tahlili: Innovatsion jarayonni baholashda SWOT (kuchli tomonlar, zaif tomonlar, imkoniyatlar, tahdidlar) tahlili yordamida mavjud holatni aniqlash va zaruriy o'zgarishlarni kiritish.

#### *5. Nazoratning turli bosqichlaridagi amalga oshirish*

Innovatsion g'oyani ishlab chiqish bosqichi: Bu bosqichda g'oya yoki yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonini nazorat qilish. Masalan, g'oyaning bozorda muvaffaqiyat qozonish ehtimolini tahlil qilish.

Prototip yaratish va sinovdan o'tkazish bosqichi: Yangi mahsulotni ishlab chiqishdan oldin prototip yaratish va uni sinovdan o'tkazish. Bu bosqichda nazorat qilish, mahsulotning bozordagi ehtiyojlarga javob berishini tahlil qilish.

Mahsulotni joriy etish va marketing: Mahsulotni bozorga chiqarish va reklama kampaniyalarini amalga oshirishda nazorat qilish. Mahsulotning bozor talablariga moslashishi va mijozlar fikrini olish.

Jarayonni optimallashtirish va takomillashtirish: Mahsulotni ishlab chiqarish va sotish jarayonlarini tahlil qilish va optimallashtirish. Bu bosqichda innovatsion jarayonlarni takomillashtirish va samaradorlikni oshirish.

## *6. Nazoratning natijalarini baholash va xulosalar chiqarish*

Natijalarni tahlil qilish: Innovatsion faoliyatning natijalarini tahlil qilish va uni kompaniyaning umumiy maqsadlariga qanchalik mos kelishini aniqlash. Innovatsion jarayonning samaradorligini o'lchash va boshqaruv qarorlarini asoslash.

Takomillashtirish va o'zgarishlarni kiritish: Innovatsion jarayonlarda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish va kerakli o'zgarishlarni kiritish. Buning uchun takomillashtirish jarayonlarini joriy etish va yangi innovatsion imkoniyatlarni kiritish.

## *7. Innovatsion nazorat va kompaniya rivoji*

O'rganish va rivojlanish: Innovatsion faoliyatni nazorat qilish va uning natijalari asosida kompaniyaning o'sish va rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash.

Innovatsion faoliyatni moslashtirish: Raqobatbardoshligini oshirish va yangi bozor talablariga moslashish uchun innovatsion jarayonlarni moslashtirish.

• 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.

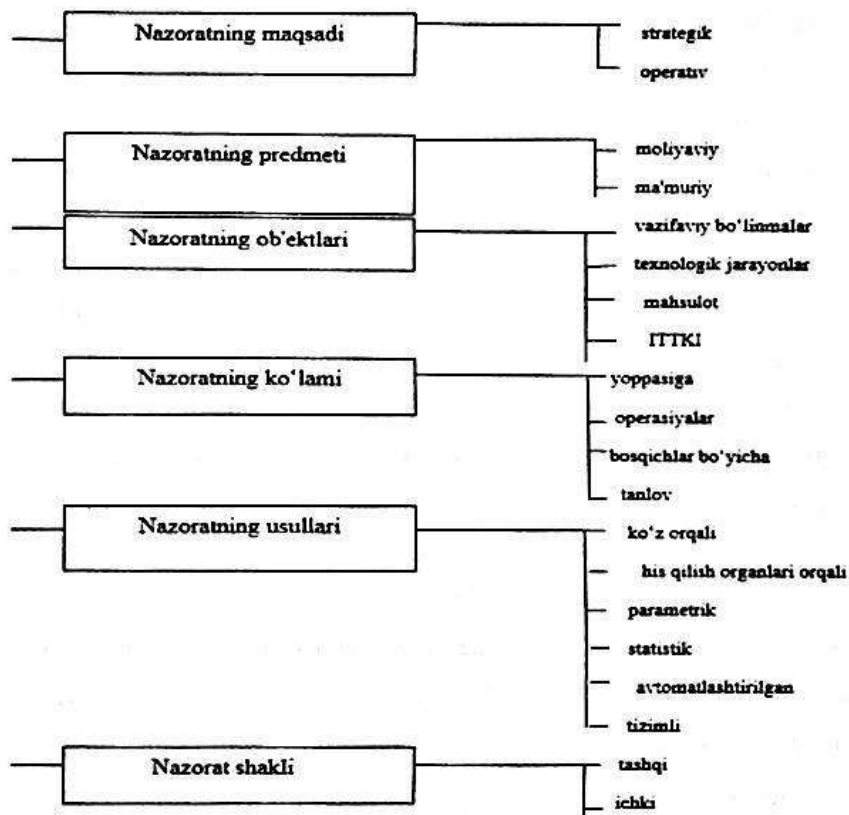
a) natijasi sotishlar hajmi bo'lgan bozorni yetarlicha tadqiqot qilinmaganligi va noto'g'ri marketing tadbirlari;

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

v) ishlab chiqarish xarajatlarini me'yoridan oshib ketishi, bu yangilik tannarxini oshib ketishiga olib keladi va h.k Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni taomillashtirish 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.



### 2.3 – rasm. Innovatsion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari

Innovatsion faoliyatdan qo'llaniladigan nazorat turlari nazoratning maqsadlari, ko'lamlari, shakllari, predmetlari, ob'ektlari, usullari bo'yicha bo'linadilar. Innovatsion faoliyatdagi nazorat turlari 2.3 – rasmda berilgan.

Innovatsion menejmentdagi nazorat jarayoni innovatsion faoliyatning samaradorligini ta'minlash, muammolarni erta bosqichda aniqlash va tegishli chora-tadbirlarni amalga oshirishga yordam beradi. Bu orqali kompaniya o'zining innovatsion g'oyalarni muvaffaqiyatli joriy etish va bozorga moslashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

## 2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilish

Qarorlar qabul qilinishi innovatsion menejmentda yakuniy tadbir bo'ladi. menejmentning ko'pgina vazifalarini muhim ahamiyatga egallashga qaramasdan, qarorlar ijobiy va salbiy natijalarga olib keladi. Qarorlar qabul qilish tadbirlari menejmentdan axborotlarni to'liqligi, menejerning ko'proq omilkorligini talab qiladi xatarni va javobgarlikni qabul qilinishi bilan ta'riflanadi.<sup>7</sup>

Ilmiy va amaliy innovasion 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 bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovasion 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, boylıklar tabiatga nisbatan chuqur dunyo qarashlar, estetik va ma'naviy – ahloqiy tasavvurlar bilan bog'laydi. Ushbu nuqtai nazardan qarorlar qabul qilinishi ob'ektning individualligi (bir narsani ikkinchisidan ajratuvchi xususiyatlarga egaligi), uni noyoblighi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir.

Yangiliklarni ishlab chiqishning keyingi tadbirlari, g'oyalarni vujudga kelishi rasional 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 rasional – mantiqiy xarakterga jamlashi kerak. Innovasion menejer uchun ilmiy faoliyat jarayonida takrorlanmaydigan va yagona yangilikning tahlilidan standartli

---

<sup>7</sup> Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. "Иновацион менеджмент": Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

qarorlar qabul qilishning takrorlanadigan tadbirlarni o'rganish va amal qilishga mantiqiy o'tish muammosi vujudga keladi. Bu innovasion menejmentda qabul qilinadigan qarorlarning farosatli noyobdan to qat'iy rasionalikkacha bo'lgan keng turli tumanliklari bilan izohlanadi.

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovasion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi 2.1 – jadvalda berilgan.

2.1 – jadval

**Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovasion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi**

Innovasion 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	-	+	+	+
Quyi: Ijodiy guruhlar, quyi laboratoriyalar, ishlab chiqarish uchastkalari rahbarlari	-	-	+	+

Asosiy qarorlar menejering innovasion menejmentning vazifalari ichidagi huquqlari, vakolatlari doirasida qabul qilinadi. Masalan, Innovasion loyihani rejalashtirish vazifasi o'z ichiga yangilikning taklif qilinayotgan loyihagini tahlil qilish va baholash, loyihani mavzuli rejaga kiritish, loyihani amalga oshirish bo'yicha ishning jadvali va tarkibini va tarkibini, loyiha bo'yicha xarajatlarni, 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.

### **Qisqacha xulosalar:**

Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan holda xuddi fanni rivojlanishi va yangi texnologiyalarni tadbiriq etilishining innovasion salohiyati yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini yaratadi.

Rejalashtirish – bu innovasion menejmentning ichki va tashqi muhit omillarini tahlil qilish, tashkilot faoliyatini bashoratlash va firma strategiyalarini amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar tizimini boshqarishdan tashkil topgan maxsus vazifasidir.

Boshqaruv jarayonini tashkil qilish vazifasiga boshqaruv jarayonlarini loyihalashtirish, tadbirlar usullar yo'lni bir shaklga keltirish, turlarga ajratish va standartlashtirish bo'yicha choralarni ishlab chiqish, hamda axborotlarni menejment tizimchalari bo'yicha taqsimlash kiradi. Tashkil qilishga ishlab chiqarishning ilmiy – texnik, texnologik va tashkiliy darajasini oshirish kiradi.

Innovasion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikasiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

Nazorat – korxonada ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholashni hisobga olish bilan bog'liq innovasion menejmentning muhim vazifasidir.

Menejmentning ko'pincha vazifalarini muhim ahamiyatga egaligiga qaramasdan, xuddi qarorlar ehtimol bo'lgan ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar.

### **Nazorat savollari:**

1. Ishlab chiqarish faoliyatining innovasion yo'naltirilganligi nima bilan izohlanadi?
2. Innovasion rivojlanishning o'ziga xos alomatlarini aytib bering.
3. Nima uchun innovasion menejmentda kommunikasiyalar, undovchi sabablar, muvofiqashtirish va h.k. kabi vazifalarning ahamiyati oshadi?

4. Xodimlarni innovasion boshqarish zaruriyati nimadan kelib chiqqan?
5. Innovasion faoliyatni boshqarish vazifalari tizimini ta'riflang.
6. Nima innovasion jarayondagi rejalashtirish jarayoni deb ataladi?
7. Rejalashtirish jarayonining bosqichlarini aytib bering.
8. Innovasion faoliyatni tashkil qilishning boshqaruv vazifasi sifatidagi vazifasi nimada ko'rasiz?
9. Boshqaruv jarayonini tashkil qilishning vazifalarini aytib bering.
10. Innovasion menejmentdagi kommunikasiyalar turlarini aytib bering.
11. Innovasion tizimlardagi undovchi sabablarni boshqarish nimani bildiradi?
12. Muvofiqlashtirishning innovasion menejmentning markaziy vazifasi sifatidagi turlari va rolini ta'riflab bering.
13. Nazoratning xususiyatlar va uning innovasion menejmentdagi turlari, vakolatlarni birovgga topshirish, menejmentning kommunikasiyalar, undovchi sabablar kabi proccessual va sosial – psixologik vazifalarni ta'riflab bering.

### **III - BOB. INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY SHAKLLARI**

3.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari

3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi

3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

3.4. Innovatsion markazlar.

**Tayanch so'zlar:** venchurli sarmoyadorlar, xatarli sarmoyalar, har tomonlama rivojlanish strategiyasi, innovatsion firmalar, firmalararo alyanslar, sanoat kompaniyalari assotsiatsiyasi, sanoat kompaniyalari, metatuzilma, konsorsium, konglomerat turidagi makrotuzilma, texnoparkning tuzilishi.

#### **3.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari**

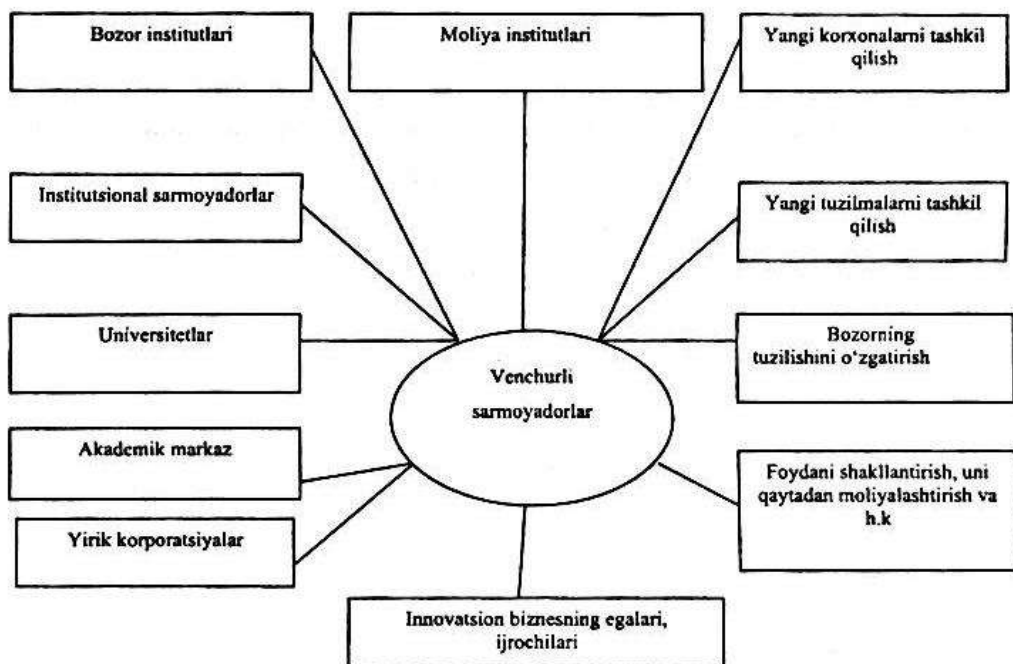
Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanishning o'zaro bir birlarini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalaniladi. Vertikal integratsiyalashish yoki o'tgan bosqichlar bilan uyg'unlashish ham yagona tashkilot doirasida ichki tashkiliy bozor orqali va ham doimiy shartnomalar asosida tashkil qilinishi mumkin. Integratsiyalashish kompaniyaning ilmiy – tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirish sifatida yo'naltirilgandir. Aralash korporativ – bozor asosida doimiy va vaqtincha turdagi, bir tomondan innovatsion davraning barcha bo'g'inlarini integratsiyalashishga, boshqa tomondan esa alohida firmalar, innovatsion biznes korxonalar va boshqa tashkilotlar faoliyatini ham bir birlari bilan va bozor iqtisodiyotining boshqa institutlari bilan muvofiqlashtirish va jipslashtirish mexanizmlarini yaratishga asoslangan yangi tashkiliy qurilmalar shakllanadi.

Bunday firmalararo integratsiyalashishning o'ziga xosligi tashqi muhitga ko'proq moslashish va sheriklar faoliyatiga zaruriy ravishda birikish va vaziyatli o'xshashdan iboratdir. U sinergik (o'zaro hamkorlikdagi) samara bilan ta'riflanadi,

bu samara iqtisodiy tashkilotning oraliq shakllari turidagi tashkiliy qurilmalarida eng yuqori ahamiyatga erishadi, bu shakllardan bir qismi institutsional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi.

Integratsion – tarkibiy o'zaro hamkorliklarning eng ilgallab ketgan shakllari ham moliya –sanoat guruhlarida va ham innovatsion tadbirkorlikning yangi sohalarida vujudga keladilar. Integratsion – tarkibiy jarayonlarni birikishining mexanizmi venchurli (tavakkalchilik bilan kiritilgan sarmoyali) talbirkorlikda to'liqroq gavdalanadi.

Bo'lg'uvsi innovatsion jarayon uchun ko'p sonli moliyaviy bozor, ilmiy va davlat institutlari bilan integratsiyalangan venchurli sarmoyalarga suyanish xosdir. Innovatsion faoliyatning institutsional tuzilmalaridagi xatarli sarmoyalarni taqsimlanishi 3.1 – rasmda berilgan.



3.1-rasm. Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar

Kelajakdagi innovatsion tashkilotni rivojlanish qonunlari XXI asr iqtisodiyot haqida evolyutsion – institutsional haqidagi kabi gap yuritadi. Ammo 1990

yillardayoq amalda tashkilotlarning oraliq shakllarini yaratishga 30 % amerikalik va 25 % yaponiyalik firmalar murojaat qilganlar. Bozor raqobat munosabatlari avtonom bo'linmalari mustaqil ishtirokchilarning birikish usullarini ko'p qirrali va yuqori malakalidir. bu shuning bilan izohlanadiki, markazlashtirilgan boshqaruv va bozor mexanizmi bir birlarini to'ladiradilar va harakatlarni birlashtirishdan sinergik samara beradilar. Markazlashtirilmagan model tor ixtisoslashishda afzalroqdir, shuning bilan bir vaqtda markazlashtirilgan model yangi bozorlar va yangi sohalarga kirishda katta samara beradi.

Innovatsion tashkilotning tizim sifatidagi evolyutsiyasi uning har tomonlama rivojlanishga qobiliyat bilan yaqindan bog'langandir.

Xuddi har tomonlama rivojlanish firma ichidagi va firmalararo integratsion jarayonlarning kamchiliklarini qoplaydi. turli tuman shaxsiylashtirilgan bozor talabini qanoatlantirishga javob sifatida vujudga kelgan har tomonlama rivojlanish dastavval tovar turlari va mahsulotlarning turli – tumanligi samarasiz asoslangan. Innovatsion tashkilotda har tomonlama rivojlanishga qobiliyat birinchi navbatda tashkilot ichidagi o'zgarishlar: ishlab chiqarish quvvatlaridan ko'p maqsadli foydalanish, axborotlar, bilimlar, nou – xaularni firma ichida bir ishlab chiqarishda boshqasiga uzatish bilan bog'liqdir.

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

Daromadlikning yetarlicha me'yoriga ega bo'lgan firma bitta soha imkoniyatlaridan foydalanishda, qoidaga ko'ra, har tomonlama rivojlanishni o'tkazmaydi. Bunda uning o'sish salohiyati pasaya boshlaydi.

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

Bozordagi o'sish sur'atlari	Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikni kamayib borishi tartibida)	
	Raqobatli o'rin	
	kuchsiz	kuchli
<b>Yuqori</b>	Bitta sohadagi strategiyani qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Ushbu sohadagi boshqa firmani xarid qilish (raqobat afzalliklarni kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	Bitta sohada jamlanishni davom ettirish. Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa) qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohadagi tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
<b>Pastki</b>	Yurilish (agar boshqa choralar yordam bermasa, oxirgi imkoniyat). Bir sohada jamlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Raqobatchi firma bilan birlashish (raqobat afzalliklarini kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini ancha mustahkamlasa). Har tomonlama rivojlanish. "Qaymoqlar"ni olish va bozordan ketish. Tugatilish (agar boshqa choralar yordam bermasa)	Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalardagi qo'shma korxonalar. Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa). Jamlanish strategiyasini davom ettirish (kuchsiz raqiblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobiga o'sish).

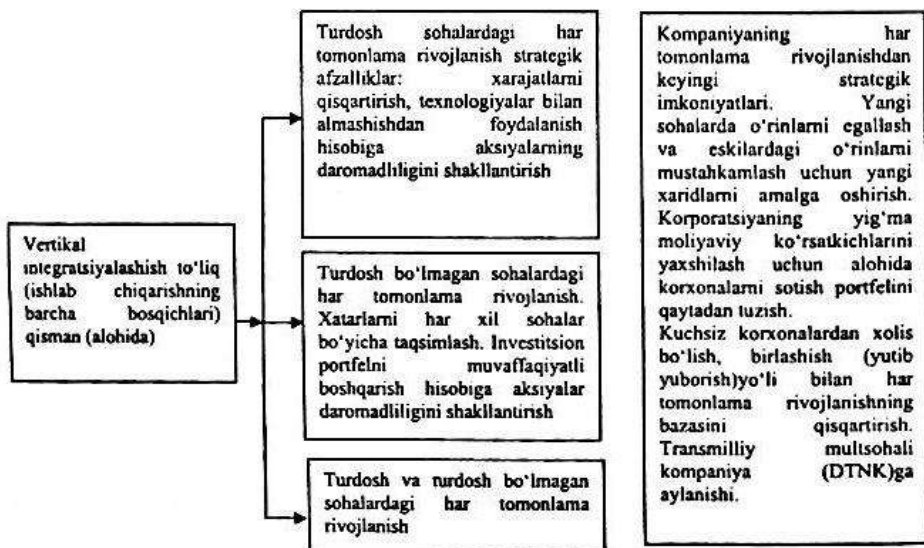
Ammo bozorlarni to'ldirilishi, o'sish istiqbollarini torayishi va yangi texnologiyalarni vujudga kelishi sari yirik tashkilotlar sohalarning tashqarisiga chiqadilar va innovatsiyalar asosidagi har tomonlama rivojlangan mahsulotni taklif qiladilar va korporatsiyaning o'zi ko'pgina bozorlar, ko'p ilm talab qiladigan ishlab chiqarishlar va innovatsion oqimlar aloqasining markazi bo'ladilar.

Yangi ishlab chiqarishlar va yangi sohalarning "o'zagi" raqobatli tuzilmalarni tashkil qiladi, ilmiy – tadqiqot ishlariga yirik investitsiyalarni kiritadi, buning natijasida sotishlar hajmini ko'payishidan iborat bo'ladi. Har tomonlama rivojlanish firma "ichidan" (yapon yo'li) yoki "tashqari"dan firmalarni birlashishi, yutib yuborilishi, xarid qilinishi natijasida (amerikaga yo'l) boshlanishi mumkin.

Har tomonlama rivojlangan firma ham bozordagi o'sish sur'atlari va ham firmaning raqobat o'ri bo'yicha ancha orqada qoladi. Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya matritsali tahlil asosida tadqiqot qilindi, bu narsa 1-jadvalda namoyish qilinmoqda.

### 3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi

Yuqori tartibdagi raqobat afzalliklari (yangi ilmiy ishlar, texnologiyalar, novotarlarning innovatsion monopoliyasi)ga asoslangan innovatsion rivojlanishi yangi sohalar va yangi bozorlarga faol bostirib kirishni tashkil qilish uchun katta strategik imkoniyatlar yaratadi. Bu strategik imkoniyatlar o'z navbatida iqtisodiy o'sishning sifatini yangi salohiyatini yaratadilar. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyalarining variantlari 3.2-rasmda berilgan.



### 3.2 – rasm. Har tomonlama rivojlanish strategiyalarining variantlari

3.2 – rasmdan ko'rinishiga, tashkilot uchun har tomonlama rivojlanishning oltita strategiyalari eng katta ahamiyatga ega:

1. Birlashmalar, yutib yuborishlar yoki yangi va qo'shma korxonalar tashkil qilish asosida yangi sohaga kirib borish.

2. Turdosh sohalarda har tomonlama rivojlanish.

3. Turdosh bo'lmagan sohada har tomonlama rivojlanish.

4. Ishlab chiqarishni yig'ishtirish va tuzatish.

5. Aralash har tomonlama rivojlanish va qayta qurish.

6. Ko'p millatli har tomonlama rivojlanish.

Agar yangi sohaga kirib borish, yangi kompaniya yoki qo'shma korxonani tashkil qilish strategiyasi har tomonlama rivojlanmagan kompaniya tomonidan kuchli va foydali raqobat o'rinlarini egallash uchun qo'llanilsa, qoloq ishlab chiqarishlarni yig'ishtirish va tugatish va transmilliy har tomonlama rivojlanish maqsadidagi qayta qurish va har tomonlama rivojlanish maqsadidagi qayta qurish va har tomonlama rivojlanish strategiyasi, qoidaga ko'ra, kuchli va yetarlicha keng har tomonlama rivojlangan korporatsiyalarda vujudga keladi.

*Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi* — bu kompaniyaning umumiy rivojlanish maqsadlariga erishish uchun amalga oshiriladigan strategik yondashuv bo'lib, unda barcha sohalarda (moliya, marketing, ishlab chiqarish, inson resurslari va boshqalar) o'sish va takomillashuvni ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar belgilangan bo'ladi. Kompaniya o'zining barcha resurslarini samarali ishlatishi va bozor sharoitlariga moslashishi kerak. Har tomonlama rivojlanish strategiyasining asosiy maqsadi — raqobatbardoshlikni oshirish va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashdir.

*Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasining asosiy elementlari:*

1. Bozorni o'rganish va segmentatsiya

*Bozorni tahlil qilish:* Kompaniya o'z faoliyat yuritayotgan bozorni chuqur tahlil qilishi kerak. Bozor tendensiyalari, raqobatchilar va mijozlar ehtiyojlarini o'rganish kompaniyaning o'sishi uchun muhimdir.

*Bozor segmentatsiyasi:* Mijozlarni turli segmentlarga bo'lish va har bir segmentga mos mahsulot yoki xizmatlar yaratish. Bu, kompaniyaga bozorni to'g'ri yo'naltirish imkoniyatini beradi.

## 2. Innovatsion yondashuv

*Texnologik yangiliklar va innovatsiyalar:* Kompaniya o'z faoliyatida yangiliklar kiritishi va texnologiyalardan samarali foydalanishi zarur. Innovatsiyalar kompaniyaning mahsulotlari, xizmatlari va ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilashga yordam beradi.

*R&D (Tadqiqot va rivojlantirish) bo'limi:* Kompaniya o'zining tadqiqot va rivojlantirish bo'limini tashkil etib, yangi mahsulotlar va xizmatlarni yaratishga qaratilgan ishlarga e'tibor qaratishi kerak. Bu innovatsion rivojlanishni qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi.

## 3. Korxonada madaniyati va inson resurslari

*Inson resurslarini rivojlantirish:* Xodimlarning malakasi va ishga bo'lgan munosabatini oshirish, ularni samarali ishlashga rag'batlantirish. O'ziga xos kompaniya madaniyatini yaratish.

*Ta'lim va treninglar:* Xodimlarga doimiy ravishda yangi bilimlar berish, kasbiy rivojlanishlarini ta'minlash va innovatsion fikrlashni rivojlantirish.

## 4. Moliyaviy resurslarni boshqarish

*Moliya rejalashtirish va nazorat:* Kompaniya o'zining moliyaviy resurslarini samarali boshqarishi va ishlab chiqarish va marketing xarajatlarini optimallashtirishi kerak.

*Investitsiya strategiyasi:* Kompaniyaning uzoq muddatli o'sishiga yordam beradigan investitsiyalarni jalb qilish va sarmoyalar bo'yicha samarali qarorlar qabul qilish.

## 5. Marketing va sotuvlarni rivojlantirish

*Marketing strategiyasini yaratish:* Bozorning ehtiyojlarini va mijozlar talablarini tushunish asosida marketing strategiyasini ishlab chiqish. Yangi mahsulotlar va xizmatlarni bozorga chiqarish, reklama va PR kampaniyalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish.

*Raqobatbardoshlikni oshirish:* Raqobatchilardan ustun bo'lish va kompaniyaning bozor ulushini oshirish uchun mijozlarga yaxshiroq xizmat ko'rsatish va innovatsion mahsulotlar taklif qilish.

#### 6. Xalqaro bozorlarga chiqish

*Xalqaro rivojlanish strategiyasi:* Kompaniya xalqaro bozorlarga kirish va o'z faoliyatini global miqyosda kengaytirish uchun strategiyalarni ishlab chiqishi kerak. Bu bozorni segmentlarga ajratish, mahalliy ehtiyojlarga moslashish va xalqaro marketing strategiyalarini qo'llashni o'z ichiga oladi.

*Eksport va hamkorlik:* Kompaniya mahsulotlarini xalqaro bozorga eksport qilish va xorijiy kompaniyalar bilan hamkorlik aloqalarini o'rnatish.

#### 7. Boshqaruv va jarayonlarni takomillashtirish

*Boshqaruv samaradorligini oshirish:* Kompaniya boshqaruv tizimini takomillashtirish, ichki jarayonlarni optimallashtirish va samaradorlikni oshirish. Bu, kompaniyaning har tomonlama rivojlanishini ta'minlaydi.

*Jarayonlarni avtomatlashtirish:* Ishlab chiqarish jarayonlarini va boshqa biznes jarayonlarini avtomatlashtirish, bu esa vaqtni tejash va samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

#### 8. Doimiy innovatsiya va adaptatsiya

*Yangi texnologiyalarni joriy etish:* Texnologik o'zgarishlarga tezda javob berish va yangi texnologiyalarni o'z faoliyatiga tatbiq etish. Bu kompaniyaga raqobatbardosh bo'lish imkonini beradi.

*Yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash:* Yangi g'oyalarni yaratish va amalga oshirish jarayonini davom ettirish, innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash.

*Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi* kompaniyaning o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashishini va uzoq muddatda muvaffaqiyatga erishishini ta'minlaydi. Ushbu strategiya barcha yo'nalishlarda (marketing, ishlab chiqarish, moliya, inson resurslari va boshqalar) muvofiqlashtirilgan chora-tadbirlarni amalga oshirishni talab etadi.

### 3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Innovatsion faollik va iqtisodiyotni global axborotlashuvi kompaniyalar va korporatsiyalarning butun XX asr davomida shakllangan tashkil qilish tamoyillarini tubdan o'zgartirib yubordilar. 1990 yillardagi markazlashtirilmaslik, ommalashtirmaslik va sayentifikatsiyani kuchayishi tendensiyalari dastavval kichik korxonalar, mehnat jamoalari va jamiyat tashkilotlari darajasida hafsalani pir qildilar. Ushbu davrda ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari xodimlarining muvofiqlashtirilgan harakatlari asosiy rolni o'ynaganlar, iqtisodiy jarayonlarni – ilmiy izlanish bilan band bo'lgan kreativ shaxsni o'qitishdan tortib to yuqori texnologik ishlab chiqarishlarni shakllantirish va virtual kompaniyalarni tashkil qilishgacha – ko'proq takomillashtirish ularning asosiy vazifasi bo'lib qolgan. Birinchi marta innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari o'zini – o'zi, boshqaruvchi ishlab chiqarish assotsiatsiyalarda paydo bo'lgan. Xuddi shu yerda kreativ (ijodiy) salohiyatdan ko'proq foydalanish va texnologik va sotsial taraqqiyotni jadallashtirishga imkoniyat bor.

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 tadbqiq 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 tadbiq 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'yimaslik Yaponiyadagi bir qator assotsiatsiyalarning xizmatidir.

O'zining tarkibida muammoli – izlanish xarakteriga ega fundamental tadqiqotlar bo'yicha bo'linmalar, hamda tadbiq etish, tahliliy, iqtisodiy guruhlariga ega tadqiqot assotsiatsiyalari innovatsion davraning boshlang'ich bosqichini faollashtirishda muhim rol o'ynaydilar. Tadqiqot assotsiatsiyalar yapon tajribasining tahlili innovatsiyalarni taqdim etish mexanizmidagi muhim xususiyat: kooperatsiya tamoyillarini birlashtirish, ilmiy tadqiqotlarni rejali tashkil qilish, yangi mahsulotni bozorga tadbiq etish bosqichida ishtirokchilar o'rtasidagi keskin raqobatga ega. bir markazdan innovatsiyalarni tadbiq etish va o'zlashtirishning murakkab ko'p bosqichli jarayonini muvofiqlashtirishni ajratadi.

Tadqiqot assotsiatsiyalarini kattaroq innovatsion va ijoriy 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 chiqqan 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 hulqi 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 tadbiiq etishga va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga undovchi usullar va sabablarning qat'iy iyerarxiyasi ko'zga tashlanadi. Masalan, assotsiatsiyaning markazida, qoidagi ko'ra, yetkazib beruvchilar, subetkazib 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 tadbiiq etishning boshqa u bilan bog'liq subpudratchiga to'ldiruvchi, birga bo'luvchi, qo'llab – quvvatlovchi yangiliklarni tadbiiq 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 davrada 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 davraning barcha bosqichlaridan harajatlarni kamaytirishning haqiqiy imkoniyati amalga oshiriladi;

yangiliklarni diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallashadi;

yangilikni bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;

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

“Yumshoq shakllar”ni o‘ziga jalb qilishligi nafaqat ichki shartnoma munosabatlarning 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 tadbiq 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 davrasining bir necha yoki barcha bosqichlarini qamrab oladilar. Bu alohida yashash davri doirasidagi qo'shma ilmiy faoliyat haqidagi kooperatsion bilimlar turlarining keng turli tumanligiga halaqit bermaydi. Strategik alyanslarning yana bir xususiyati yangiliklarni ishlab chiqarish va o'zlashtirishni texnologiy 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 tadbiq 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, tadbiq 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 guruhlarini 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 davraning 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 xarakterdagi 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'uvsi 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 gurublarining 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 sifatiiy 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 yetakchi rol o'ynaydi.

Ma'lumki, O'zbekistonda sanoat korxonalarini bazasida vujudga kelgan moliya-sanoat guruhlari 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 qaytaritilishiga qaratilgan qisqa muddatlari banklarga yuqori texnologik va ko'p ilm

talab qiladigan sohalarda metatuzimlarni 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 davra g'oyatda qiyinlashtirilgan, asosiy harakatlarni korxonaning texnologik darajasini oshirish va to'ldiruvchi, bir birlarini o'rmini bosuvchi, imitatsion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tadbiq 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 kongomerot (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 konglomertli 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 guruhlari firmalararo kooperatsiyasining gorizontal tamoyili kichik yoki o'rta innovatsion davra va tez yangilanadigan mahsulotlarga ega korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ayniqsa samaralidir. Bu tuzilmalar sohaviy ishlab chiqarish birlashmalari (masalan; kimyo sanoatidagi "Rusxim", "Prompribor") bazasida vujudga kelishlari mumkin. Bunday birlashmalar sotish bozori uchun raqobatlashish, ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirish, ilmiy-texnik axborotlarni e'tibor bilan jamlash va yangiliklarni tadbiq etishni jadallashtirishga ko'maklashishga moyillar. Integratsiyalashishning gorizontal turi yana murakkab innovatsion davraga ega bir turdagi korxonlarga (masalan, aviatsiya sanoatidagi) ham tarqaladilar.

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 sohalar ("Magnitogorskaya stal", "Metalloindustriya")da 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 tadbiq 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 birlashishga 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 aptrepreneur (ega, ijraci) guruhlar bilan tijoratlashtirish 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

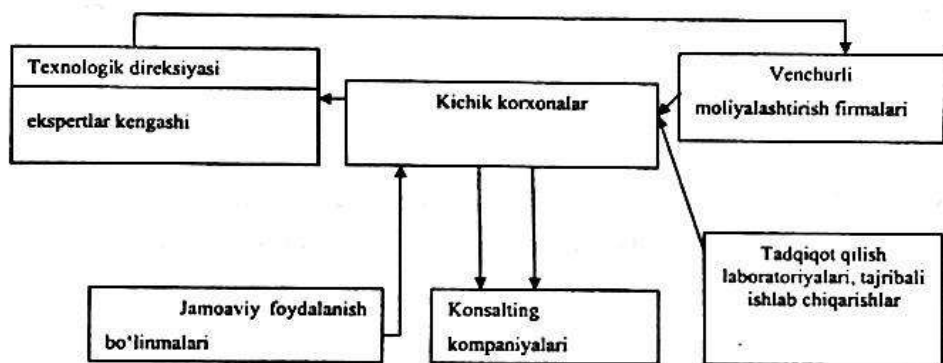
Ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va uni keyinchalik materiallashtirishda yangi tashkiliy tuzilmalar-innovatsion markazlar katta rol o'ynaydilar. Bular o'z ichiga universitetlar va ilmiy-ishlab chiqarish firmalarini o'z ichiga oluvchi yangilik kiritishlarning vujudga kelgan texnologik faol kompaniyalaridir.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

Innovatsion markazlar tarkibida quyidagilarga ega:

- texnologik parklar (ilmiy, ishlab chiqarish, innovatsion, biznes-park va h.k.) (3.3-rasm);
- texnopolislar;

- fan va texnologiyalar mintaqalari;
- innovatsiyalar inkubatorlari.

Texnopark iyerarxik tuzilmasini qurish asosida modulli tamoyil yotadi. Uni qurishda foydalaniladigan birinchi element inkubatordir. Texnopark har biri innovatsion xizmatlarning ixtisoslashtirilgan majmuasini taqdim etuvchi markazlarning yig'indisidan iboratdir.



### 3.3- rasm. Texnoparkning tuzilishi

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

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

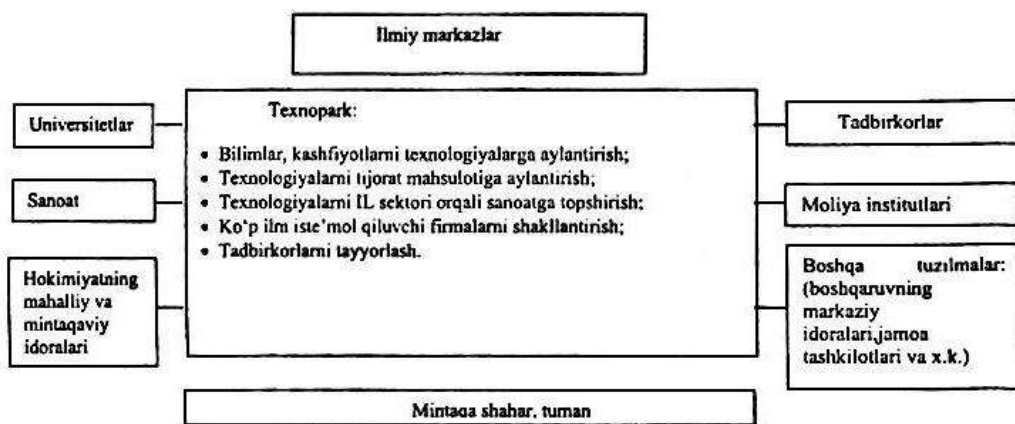
- innovatsion faollikni oshirish;
- innovatsion infratuzilmani shakllantirish;
- yangiliklarni tijoratlashuvini jadallashtirish;
- sanoatni tarkibiy qayta qurish;
- yangi ish joylarini tashkil qilish;

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

- 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'рта 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'sissilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 3.4 – rasmda ko'rsatilgan.



**3.4-rasm. Texnopark ta'sisichilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi**

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 harajatlarni ancha qisqartirish imkoniyatini beradi. Bu yerda, misol uchun, inshootning ijarasi, sekretarlik, telefon, kompyuter xizmatlaridan birgalikda foydalanish uchun pastroq narx belgilangan. tadbirkor faoliyatining boshlang'ich bosqichida inkubator menejlari 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 korxonalarga tegishli bo'lgan, parkka yirik sanoatning fan, kichik va o'rta biznes sohasidan o'tgan bozorning har xil talablarini hajmi va vaqti bo'yicha qanoatlantiruvchi ilmiy tadqiqotlar natijalarini o'zlashtiruvchi 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 taraqqiy 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 sifatan 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'ladi, kichik mustaqil innovatsion bo'linmalar kundalik faoliyatda yirik byurokratik tashkilotlar uchun xos bo'lgan, qarorlarni gorizontol va vertikal bo'yicha muvofiqlashtirishning murakkab tadbirlari bilan bog'langan emaslar.

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

Boshqarish ta'sirining egiluvchan usullari boshqaruv vazifalarining ko'pchiligi (rejalashtirish, undovchi sabablar, muvofiqlashtirish 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 gorizontaal bo'yicha tashkil qilish bilan birlashadi. Masalan mashinasozlik va asbobsozlikdagi texnologik jarayonlarning ko'pchiligi diskretli (uzilishli) xarakterga ega, bu nou-xauni bildiradi. Bu firmalar belgilangan shartlarda texnoparkning xizmatlari: axborot, kommunikatsiya, marketing, patentlitsenziyal, 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. Masalan, Enxedeza, bunday ishni texnik va ijtimoiy fanlar universiteti qiladi, u yerda ixtisoslashtirilgan markazlar 1920 yillardayoq tashkil qilinganlar. Bu dasturlarning asosiy vazifalaridan biri g'oyalar bo'yicha tadbirkorlarni topishdir. Maxsus dastur bo'yicha ishlovchi mutaxassislar gazetalarda shaxsiy loyihalarini yoki bir qator firmalar menejerlarining g'oyalarini bosib chiqaradilar. Bu yerda yana o'z ishini boshlash va biznesni boshlash uchun mablag'lar topish taklif qilinadi. Tadbirkorlarning javoblari tahlil qilinadi, keyin ular bilan suhbat o'tkaziladi. Inkubator davri davomida IK odatda universitet ilmiy guruhlar bilan hamkor qiladilar. Bunday kompaniyalarning ajralib turuvchi alomati-bankrotlikning juda past darajasidir.

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.

### **Qisqacha xulosalar**

ITTKI loyihalarini rejalashtirish va boshqarish ITTKI dan ajratib bo'lmaydigan noaniqlik alomatiga ega. Rejalashtirish va boshqarishning asosiy elementlari: loyihani belgilash va uning maqsadini qo'yish, bu maqsadlarga erishishning rejasi, parametrlarning erishilgan va rejaviy darajalarini solishtirish uchun vositalar, boshqaruv ta'sirlari, loyiha "ITTKI ishlab chiqarish bozor" yo'li bo'yicha harakatlangani sari boshqaruv jiddiy o'zgarishlariga duchor bo'ladi.

Loyihalar porfelini rejalashtirishda xatarning ma'qul darajasidan kelib chiqqan holda, loyihalar sonini chegaralash maqsadga muvofiqdir. Loyihaning muhimligi emas balki uning muddatlarining ustuvorligi muhim bo'ladi.

Tashkiliy shakllardan hech biri ITTKI vazifalariga muvofiq barcha mezonlarni qanoatlantira olmaydi. ITTKI sohasi uchun boshqaruvning matritsali tuzilish va venchurli boshqaruv ko'proq to'g'ri keladi. Kelajakda yirik firmalar

ITTKIni tashkil qilishning gibridli shakllari: uzoq muddatli “oddiy” loyihalar uchun matritsali va “alohidagi” qisqa muddatli uchun venchurli qo'llashlari mumkin.

Ta'kidlash kerakki, tashkiliy tuzilma ilmiy-texnik innovatsiyalarni maqsadga erishishini kafolatlamaydi, balki hammasi bo'lib faqat asosni shakllantiradi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Innovatsion firmaning evolyutsiyasidagi integratsiyalashish va diversifikatsiyalash (har tomonlama rivojlanish) ning rolini izohlab bering.

2. Har tomonlama rivojlanmagan kompaniyaning korporativ strategiyasini ta'riflang.

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

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

5. Firmalar assotsiatsiyalari turlari va ularning vazifalarini aytib bering.

6. “Yumshoq metatuzilmalar” nima va ular nima uchun innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini oshiradi?

7. Nima uchun konsorsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo'ladilar?

8. Innovatsion faoliyatdagi moliya-sanoat guruhlarining rolini yoritib bering.

9. Vertikal va gorizontal integratsiyalashgan tuzilmalardagi innovatsion faoliyatning xususiyatlarini bayon qiling.

10. Innovatsion jarayonning qanday institutsional tuzilmalarini bilasiz?

11. Innovatsion markazlar nimadan iborat va ular iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga qanday ta'sir ko'rsatadilar?

12. Texnoparklarning ta'sischilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarni sanab o'ting.

13. Innovatsion infratuzilmaning innovatsion faoliyatini rivojlanishidagi rolini ta'riflab bering.

## **IV – BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI**

- 4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashishlar
- 4.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashish
- 4.3. Yangiliklarning yashash davri konsepsiyasining mohiyati

**Tayanch soʻzlar:** Tizimning yaxlitligi, yashash davrasi, konsepsiya, tashkilot, innovatsion menejment, tizim, maqsadlar tizimchasi, vazifalar tizimchasi, yangiliklar, kommunikativ aloqalar, doiraviy tarmoq, toʻliq tarmoq, yulduzsimon tarmoq, boshqariladigan vazifaviy tizimlar.

### **4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashishlar**

“Boshqaruv” tushunchasi har xil obyektlarga taʼsir koʻrsatish sifatida talqin qilinadi, u tartibga solish, takomillashtirish va rivojlantirish maqsadiga ega. Boshqaruvning ilmiy asoslari boʻyicha dastlabki darsliklarda ishlab chiqarishni boshqarish odamlar jamoalariga ularning ishlab chiqarish jarayonidagi faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirish uchun maqsadga qaratilgan taʼsir koʻrsatish sifatida belgilangan. Boshqaruv tushunchasining inglizcha maʼnosi “menejment” soʻzi 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 tadbiq etishda sotsial – iqtisodiy rivojlanishning eng muhim omili sifatida innovatsiyalarning kattaroq samaradorligiga erishish maqsadida ishtirok etayotgan odamlarni boshqarishning maqsadga qaratilgan tizimidir.

XIX asrning oxirida paydo boʻlgan boshqaruv haqidagi fan rivojlanishning murakkab yoʻlini bosib oʻtgan. Boshqaruvdagi amaliy tajribani umumlashtirishga birinchi harakatlar ilmiy menejment maktabini yaratish bilan almashgan, F.U. Teylor uning asoschisi boʻlgan. Buning oqibatida dastlabki nazariyalar oʻmiga

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 chiqq 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 – jadvalda berilgan.

4.1 – jadval

**Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta'siri ostidagi evolyutsiyasi asosiy bosqichlari.**

Boshqaruvning maktablari va yondashishlari	Vaqtli darv, yil						
	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Hozirgi vaqtda
Boshqaruvning Klassik maktabi		→					
Hulqiy maktabi		→					
Ilmiy maktabi		→					
Jarayonli yondashish	→						
Tizimli yondashish		→					
Yashash davrli yondashish		→					
Miqdoriy matematik yondashishlar					→		
Sotsial-psixologik yondashish					→		
Loyihali yondashish					→		
Marketingli yondashish					→		

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 suyangan. 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, fannshunoslik, 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. Innovatsion menejmentga fan sifatidagi har xil konsepsiyalar va yondashishlar 4.2 – jadvalda berilgan.

#### 4.2 – jadval

##### Innovatsion menejmentdagi konsepsiyalar va yondashishlarning tasnifi<sup>8</sup>

Asosiy, bazaviy yondashishlar va konsepsiyalar	Amalga oshirish shakllari va natijalar
<b>Klassik maktab</b>	
1.Mehnat taqsimoti tamoyillari. 2.Maqsad va rahbarlikning umumiyligi. 3.Hokimiyat va javobgarlik. 4.Markazlashtirish va markazlashtirmaslikning nisbati. 5.Menejmentning vertikal zanjiri.	1.Intizom. 2.Tartib. 3.Adolat va mukofot. 4.Samaradorlik. 5.Kompaniyaning asosiy maqsadiga bo'ysunish
<b>Hulqiy maktab</b>	
1.E'tibor markazida insoniy resurs. 2.Tashkilotni shaxslararo munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan shakllantiish. 3.Xodimlar hulqini ehtiyojlar, manfaatlar,boyliklar orqali tartibga solish. 4.Xodimlarni unvovchi sabablar	1.Xodimlar salohiyatidan samaraliroq foydalanish. 2.Unumdorlikni oshirish. 3.Xodimning qanoatlanganligini oshirish. 4.Mukofotlashlar va rag'batlantirishlarning egiluvchan tizimi.
<b>Ilmiy maktab</b>	

<sup>8</sup> «Тep: Upravleniye innovatsiyami: Statisticheskiy podxod: Gibkiye korporativniye strategii v yujivaniya i liderstva v novoy ekonomike (na spiralye). Kotelnikov V.Yu. – M.: EKSMO, 2007

<p>1.Menejmentning faoliyati va vazifalarining tahlilidan foydalanish. 2.Xodimlarni tanlash, o'qitish va joy-joyiga qo'yish.</p>	<p>1.Muvofiq faoliyat yuritish uchun sharoitlar yaratish. 2.Mehnat unumdorligini ko'paytirish.</p>
<p><b>Jarayonli yondashish</b></p>	
<p>1.Menejmentni jarayon sifatida tushunish. 2.Jarayonga ta'sir ko'rsatish omillarining tahlili. 3.Boshqaruv jarayoni o'zaro bog'liq vazifalar tizimi sifatida. 4.Muvofiqlashtiruvchi farmoyish beruvchi va nazorat qiluvchi vazifalarning roli.</p>	<p>1.Boshqaruvning egiluvchanlik, uzliksizlik va intensivlik. 2.Boshqaruv vazifalarini ishlab chiqish va muvofiqlashtirish. 3.Boshqaruv usullarining o'zaro bog'liqligi va bir birlarini taqazo qilishi. 4.Boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirish.</p>
<p><b>Tizimli yondashish</b></p>	
<p>1.Menejmentni murakkab iyerarxik sotsial-iqtisodiy-iqtisodiy va ilmiy-texnik tizim sifatida ko'rib chiqish. 2.Tizimning tashqi va ichki muhitining tahlili. 3.Tizimni boshqaruvchi, boshqariladigan ta'minlovchi va xizmat ko'rsatuvchi tizimchalarga bo'lish. 4.Tizimdan ilmiy-texnik va "insoniy" tashkil qiluvchilarni ajratish 5.To'g'ridan to'g'ri, teskari aloqalar, o'zaro hamkorlik va bir birlarini taqazo qilish samaralarini hisobga olish. 6.Kutishlar nazariyasini qo'llash.</p>	<p>1.Ta'sir qilish yo'llari va usullarining mantiqiyliqi, menejer vazifalarining muvofiqligi. 2.Tahlil asosida sintetik va asoslangan qarorlarni qo'llash. 3.Boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning natijaviyligini oshirish. 4.Texnik, sotsial-psixologik, ekonometrik, ergonomik va boshqa usullari qo'llanma. 5.Tashkilotning talablari va maqsadlariga e'chillik, moslashuvchanlik va uyg'unlik. 6.Ishdan chuqur qanoatlashish va o'zini o'zi aks ettirish o'zini o'zi amalga oshirishga erishish.</p>
<p><b>Yashash davrli yondashish</b></p>	
<p>1.Tashkilotning yashash davrini sotsial organizm sifatida ko'rib chiqish. 2.Yashash davrlari bosqichlarini o'rganish. 3.Rivojlanishning keskin nuqtalarini belgilash. 4.Yashash davrlari asosida bashoratlash va rejalashtirish. 5.O'tish tendensiyalarini aniqlash.</p>	<p>1.Aniq rejalashtirish, muvofiqlashtirish va rahbarlik. 2.Menejering xabardorligi va omilkorligini oshirish. 3.Aniqroq va muvofiqroq qarorlar qabul qilish. 4.Samarali strategiyani ishlab chiqish ehtimoli. 5.Firmaning rivojlanishini o'sishini bashoratlash va har tomonlama rivojlanish va yangi bozorlarga bostirib kirish yo'llarini topish.</p>
<p><b>Miqdoriy matematik yondashishlar</b></p>	
<p>1.Ekonometrik modellarini qo'llash. 2.Ishlab chiqarish vazifalari apparatini qo'llash. 3. "Xarajatlar-samaradorlik" usuli bo'yicha ko'plik regressiyasi (orqaga qaytish) usullarini qo'llash. 4.Stoxatik (ehtimolli) modellarni qo'llash.</p>	<p>1. Boshqaruv qarorlarining yuqori aniqligi, samaradorligi va sifati. 2. Firma rivojlanishining ustuvor yo'nalishlarini tanlash. 3.Ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligi hisob-kitoblarning aniqligi. 4. Natijalarning noaniqligini bartaraf qilish, xatarlarni pasaytirish.</p>
<p><b>Loyihali yondashish</b></p>	

<p>1. Innovatsion loyiha turidagi yangiliklarni ishlab chiqish, tadbir etish va tijoratlashtirishni tashkil qilish.</p> <p>2. Loyihani biznes-rejalashtirish</p> <p>3. Loyihaning tahlili.</p> <p>4. Loyihani baholash.</p> <p>5. Innovatsion loyihani moliyalashtirilishini tashkil qilish.</p>	<p>1. Strategik rejalashtirishning alohida turi, kerakli ishlab chiqarish-texnik va marketing tadbirlarini tanlash.</p> <p>2. Yangilik, uning iste'mol va qiymatliy ko'rsatkichlarini tadqiqot qilish bo'yicha ko'p qadamli tadbirlar. Resursli, texnologik va moliyaviy imkoniyatlarni tadqiqot qilish.</p> <p>3. Balansli hisobot va pul oqimlarini harakatlanishi asosida texnik-iqtisodiy, rejaviy, tijorat, ekologik va moliyaviy o'tkazish.</p> <p>4. Loyihaning moliyaviy barqarorligi va tijorat samaradorligini baholash. O'zini o'zi oqlash muddati, daromadlik indeksi, sof diskontlashtirilgan daromad va rentabellikning ichki me'yorini hisoblash, xatarlarni hisobga olish.</p> <p>5. Moliyalashtirishga ehtiyojni belgilash, manbalarni qidirib topish va loyiha ostidagi pul oqimlarini tashkil qilish.</p>
<p>Marketingli yondashish</p>	
<p>1. Innovatsion firmani marketing strategiyasiga qaratish.</p> <p>2. Innovatsion marketingning aniq strategiyalari: raqobat afzalligi startegiyasi, importni o'mi bosish, xarajatlardagi yetakchilik, yangi bozorlarga bostirib kirish va h.k. ishlab chiqish.</p> <p>3. Yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish.</p> <p>4. Operativ taktik innovatsion marketing. Marketingning turini tanlash.</p> <p>5. Marketingning xarajatlari va daromadlarini bashoratlash va rejalashtirish.</p>	<p>1. Firma, uning tizimchalari va xodimlari faoliyatining bo'lajak iste'molchining so'rovlarini hisobga olish bilan yangiliklarni tijoratlashtirishga yo'naltirish.</p> <p>2. Bozorning nomlanish tadqiqoti. Bozor holatining tahlili va bashorati. Bozor sig'imi, tuzilishi va segmentlarga bo'linishining tadqiqoti. Talab, raqiblar hulqi, raqobat turlari va shakllarining tadqiqoti va bashorati.</p> <p>3. Yangilikni bozorga kirishining maqsadini belgilash, varianti va vaqtini tanlash. Yangilikni joylashtirish tadbirlari va bosqichlarini ishlab chiqish.</p> <p>4. Yangilikni bozorga kirib borishining aniq tadbirlarini ishlab chiqish. Marketingning kreativ, konversion, rahbatlantiruvchi va boshqa turlari tadbirlari. Sotish kanallarini shakllantirish. Reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, prezentatsiyalar, sinovli va to'g'ridan to'g'ri sotishlar, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatish va h.k. tashkil qilish.</p> <p>5. Yangilikni sotishlar hajmining tahlili va bashorati, marketing daromadlarini baholash. Daromadlar bo'yicha narxli egiluvchianlikni belgilash. Raqiblarning narx siyosatini o'rganish. Innovatsiyalarning narx siyosatini ishlab chiqish. Marketing xarajatlarining tahlili. Yangilikni bozor tomon harakatlantirish xarajatlarini shakllantirish.</p>

4.2 – jadvaldan kelib chiqishiga, innovatsion menejmentga har xil konsepsiyalar va yondashishlarning ahamiyati teng emas. Tizimli, marketingli, yashash davrli va loyihaviy yondashishlar strategik va ham operativ innovatsion menejmentda eng katta o‘rinni egallaydilar. Ular innovatsion boshqaruvning alohida turini shakllantiradilar. Sotsial-psixologik va miqdoriy ekonometrik usullar boshqaruv qarorlarini tahlil qilish, bashoratlash va ishlab chiqishda qo‘llaniladilar.

4.2 – jadvalda tizimga keltirilgan ma’lumotlar innovatsion menejmentning quyidagi eng xarakterli alomatlarini ajratishga imkon beradi:

- murakkab iyerarxik aralish ilmiy-texnik va sotsial-iqtisodiy tizimlar innovatsion menejmentning obyekti bo‘ladilar;
- innovatsion menejmentning maqsadga erishish haqidagi har xil tasavvurlarga ega turli tuman innovatsion tizimlardan iborat;
- innovatsion jarayonlar ehtimoli xarakterga egalar va o‘zining mohiyati bo‘yicha kuchsiz determinatsiyalangan (asoslangan)lar;
- innovatsion jarayonlar ijodiy xarakterga ega;
- innovatsion tizimlarda innovatsion soha xodim-innovator markaziy subyekt bo‘ladi;
- novator va innovatsion menejmentning innovatsion faoliyat subyektlari sifatidagi shaxsini ta’sir ko‘rsatishning eng yangi usullarini qo‘llashni talab qiluvchi murakkab sotsial tizim sifatida ko‘rib chiqish kerak;
- innovatsion faoliyatning natijaviyligini oshirish uchun egiluvchan, moslashuvchi ma’naviy-ahloqiy va shaxsiy yondashishlardan foydalanish kerak.

#### **4.2. Innovatsion menejmentdagi tizimli yondashish**

Innovatsion menejmentda batafsil tahlil va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish tizimli yondashishda to‘liqroq ochiladi. Tizimli tahlilning markaziy tushunchasi tizimdan, ya’ni bir birlari va atrof muhit bilan o‘zaro hamkorlik qiluvchi tarkibiy qismlar va elementlarning murakkab ichki qurilishi, katta soniga ega obyektidan iborat.

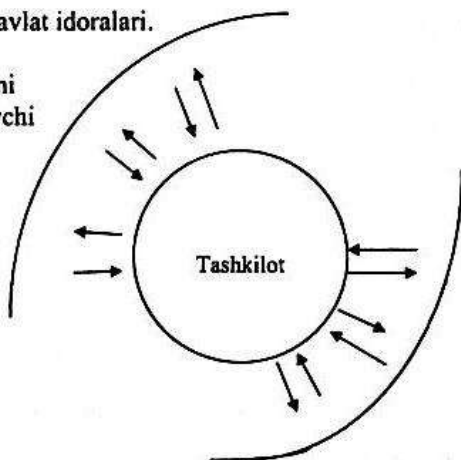
Innovatsion menejment uchun tashkilotni ochiq tizim sifatida tushunish asosiy dalil bo'ladi. tashqi muhit bilan yaqin o'zaro hamkorlikda bo'la turib, u tashqi muhit tomonidan ham to'g'ridan to'g'ri va ham vositali ko'p sonli ta'sirlarga duch keladi. Bir vaqtda tashkilot ichki mikromuhitga ega, uning 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 4.2-rasmda ko'rsatilgan.

Qonunlar va davlat idoralari.

Resurslar  
va sarmoyalarni  
y etkazib beruvchi  
lar.

Raqiblar.  
Institutlar.  
Iste'molchilar  
vositali ta'sir  
ko'rsatish  
muhiti.



To'g'ridan to'g'ri  
ta'sir ko'rsatish muhiti:  
- Xalqaro hodisalar  
- Ilmiy-texnik omillar  
- Siyosiy omillar  
- Sotsial omillar  
- Iqtisodiyotning holati

#### 4.2-rasm. Tashkilotning tizim sifatidagi tashqi muhiti

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

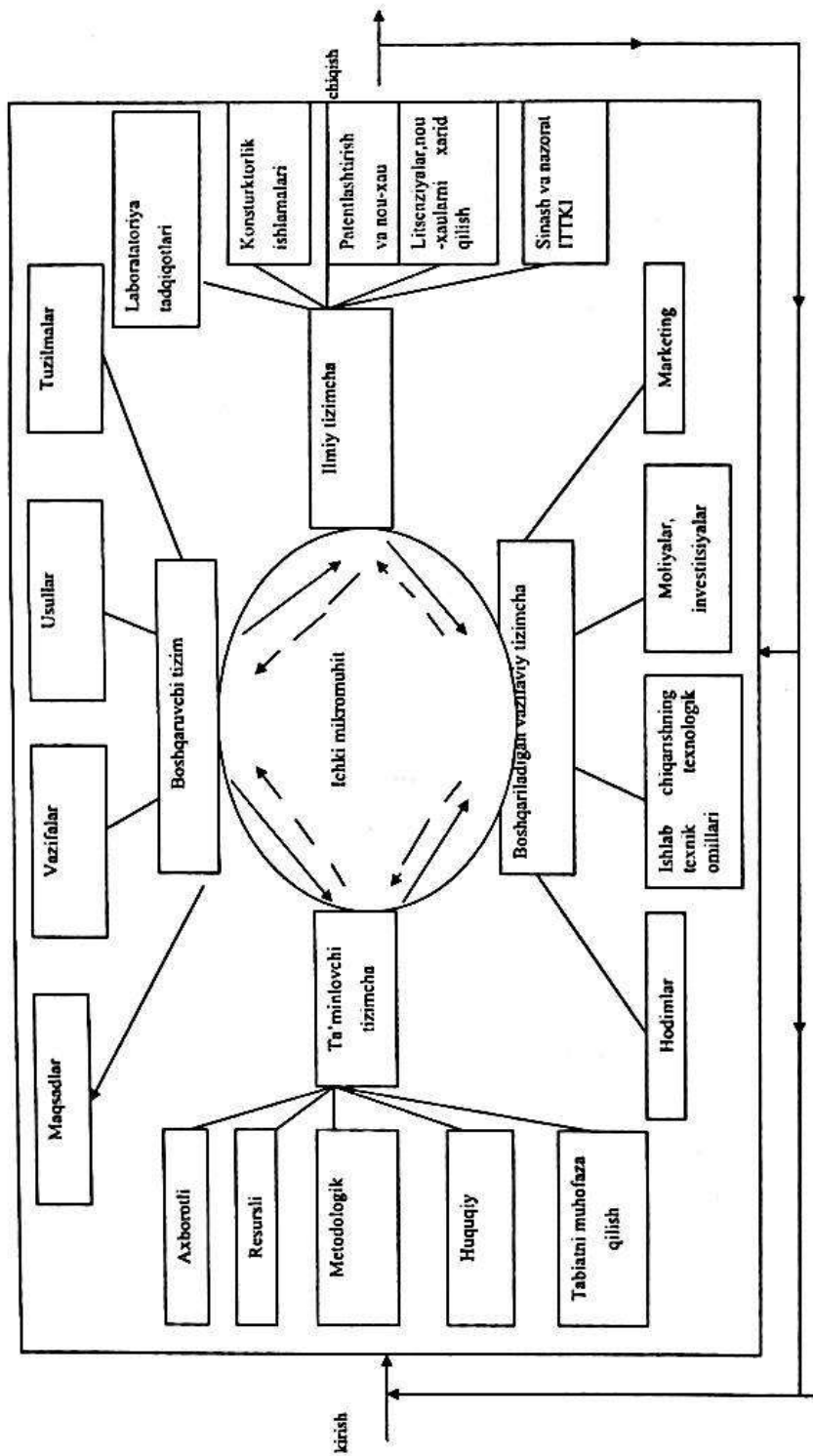
Tizimning elementlari mustaqil va sifatli bo'linmaydigan birlikdir. Bir birlari va atrof muhit bilan o'zaro hamkorlikni ular moddiy, energetik va axborotli muhit bilan ta'riflaydilar. Belgilangan yaxlitlik va maqsadga yo'naltirilganlikka ega o'zaro hamkorlik qiluvchi elementlarning masofaviy – vaqtli agregatlari (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 sifatiy nisbatlarda farq qiladilar.

Katta va murakkab iyerarxik tizimlarga quyidagilar xos:

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



4.3 – rasm. Innovatsion menejment tizimi

Tizimning 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.

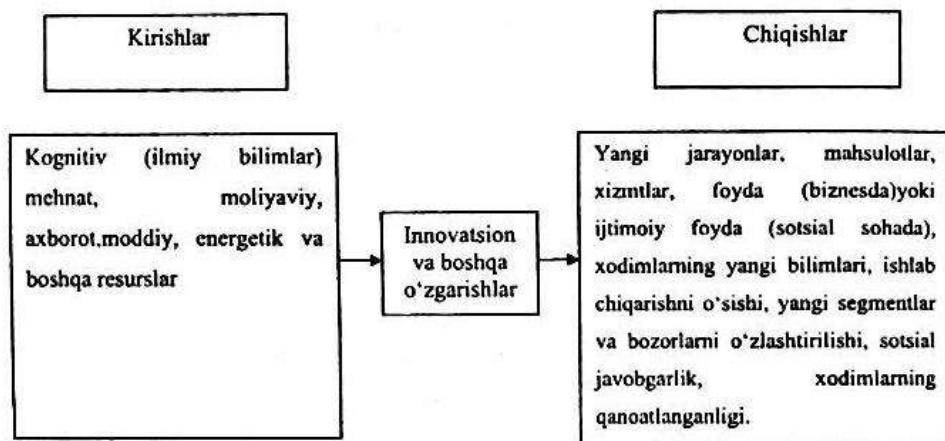
Innovatsion tizimning 4.3-rasmda berilgan murakkab, ko'p bosqichli, ko'p kompozitsiyali tizimini ko'rib chiqamiz. Kirish, chiqish va tashqi muhit tizimning tashqi muhiti bo'ladi. Tizimning kiruvchi parametrlari – bu moddiy, energetik, axborot va kognitiv (ilmiy bilimlar) oqimlaridir. Chiquvchi parametrlar yangi jarayonlar, mahsulotlar, xizmatlar, foyda, xodimlarning yangi bilimlari, ishlab chiqarishni o'sishi, yangi segmentlar va yangi bozorlarni o'zlashtirilishi, sotsial javobgarlik, xodimlarning qanoatlantirilganligidan iboratdir.

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 tizimchani barcha vazifalarini bajaradi. Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimchasini ko'rib chiqamiz. Tashkilotning iyerarxik murakkab, katta tizim sifatidagi kirishlari va chiqishlari 4.4 – rasmda tasvirlangan.

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.



#### 4.4-rasm. Innovatsion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari

Har bir tipik jarayon yakka harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi. Bunda barcha elementlar, jarayonlar, tizichalar 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 murakkabligi bilan ta'riflanadi. Masalan, joriy va 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.

Boshqariladigan tizimga ham iyerarxiyaning bir necha bosqichlaridan tashkil topadi. Boshqariladigan tizimchanning 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 birlashtirilishi 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 (birlashtirish) dan iboratdir. Bunda har bir tipik jarayon kirishlar, chiqishlar, holatning har hil parametrlari, boshqaruv va berilgan maqsaddan chetga chiqishlarga ega kichik tizim bo'ladi.

Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimi

Maqsadlar tizimchasi	Vazifalar tizimchasi	Usullar tizimchasi	Boshqaruvning tashkiliy tizimlari tizimchasi
— strategik maqsadlar	—strategik rejalashtirish va bashoratlash	— ma'muriy	— tarmoqli
— taktik			
— operativ	— operativ rejalashtirish	— tahliliy va bashoratli	— qo'yilgan shtabli
— vazifaviy			
— uzoq muddatli	— jarayonlar va o'zaro hamkorliklarni muvofiqlashtirish, tashkil qilish	— mantiqiy-didaktik	— matritsali
— qisqa muddatli			
— ustuvorlik darajasi	— undovchi sabablarni boshqarish, hisobga olish va nazorat qilish	— iqtisodiy	— divizionli
— iyerarxiya		— evristik	— vazifaviy
— darajasi			

**4.5-rasm. Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimi**

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 ehtimoli 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 tamoyillari innovatsiya jarayonining samaradorligini ta'minlash, tashkiliy tuzilmani mustahkamlash va bozorning o'zgaruvchan talablariga moslashishni osonlashtiradi. Ochiq tizimlar nazariyasi asosida, tashkilotlar o'zining ichki va tashqi muhitlari bilan doimiy aloqada bo'ladi, bu esa innovatsion faoliyatni rivojlantirishda katta ahamiyatga ega. Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning umumlashtirilgan tamoyillari 4.3 – jadvalda berilgan.

**Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning tamoyillari**

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 gorizontal va vertikal darajalarida elementlar (texnologik zanjirchani bo'g'inlari, tarkibiy bo'linmalar, alohida xodimlar va h.k) o'rtasidagi iyerarxik o'zaro hamkorlik ta'minlanishi kerak.
5.Elementlarning avtonomligi	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.
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 (ishlab chiqarish jarayonlarining reglamentlar (ish tartibi), qo'llanmalar. Texnika xavfsizligi, mehnat muhofazasining me'yoriy talablari, ekologik me'yorlarga rioya qilish, mehnat jarayonlarining tarifini belgilash)dan 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 va h.k.
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 tadbiq etilishiga, xodimlar tez qayta o'qitilishiga, navlarni o'zgarishi va kengayishiga, qismi yoki to'liq modernizatsiyalanishga yangilanishga va h.k. qobiliyati.
10.Ravshanlik	Texnika va ishga doir hujjatlarining 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.

Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurish tamoyillari kompaniyaning innovatsion jarayonlarni boshqarishda yuqori moslashuvchanlik, o'zaro aloqalar, samarali resurslardan foydalanish va uzoq muddatli rivojlanishga e'tibor qaratish imkoniyatini yaratadi. Innovatsiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilot ichidagi va tashqaridagi barcha resurslar va ma'lumotlar samarali ravishda boshqarilishi kerak.

#### 4.3. Yangiliklar yashash davri konsepsiyasining mohiyati

Jahon va mamlakatimiz texnik – iqtisodiy rivojlanishining uzoq muddatli tendensiyalarni tadqiqot qilish shuni ko'rsatadiki, milliy iqtisodiyotlar tuzilmalarining o'zgarishlari va olg'a siljishlari va xalqaro mehnat taqsimot bilan birga bo'luvchi qayta ishlab chiqarish jarayonlarining dinamikasi ilmiy – texnik taraqqiyot va innovatsion o'zgarishlar bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq iqtisodiyotning davriy tebranishlariga bog'liqdir. Xuddi innovatsion rivojlanishning davriy konsepsiyasi ilmiy-texnik taraqqiyotni bir tomondan ishlab chiqarish takomillashtirishning muhim yo'li sifatida tushunishga olib keladi.<sup>9</sup>

Innovatsion jarayonlar, mahsulotlar va tizimlarning yashash davrlari konsepsiyasi asosida ishlab chiqarishning barcha jarayonlari va bosqichlarini vaqtli, resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin. Innovatsion jarayonlarni darajalar bo'yicha va bosqichma bosqich o'rganish uchun mahalliy, vaqtda bo'lingan axborotlar xarakterlidir, shuning bilan bir vaqtda yashash davrali yondashish

<sup>9</sup> A.M. Muxamediyarov "Innovatsionnyy menedjment"-M.: Infra-M., 2008

yangiliklarni yaratish va o'zlashtirish jarayonini dinamik sinxronlashtirilgan tizim sifatida ko'rib chiqadi.

Innovatsion faoliyat bitta mantiqiy zanjirga birlashtirilgan bir qator tadbirlardan tashkil topadi. Bu zanjirning har bir bo'g'ini (innovatsion davraning) har bir bosqichi rivojlanishning o'zining mantiqiga bo'ysunadi, o'zining qonuniyatlari va xususiyatlariga ega. Ilmiy izlanishlar, tajriba – konstruktorlik va texnologik ishlar, investitsion – moliyaviy, marketing tadbirlari, ishlab chiqarish quvvatlari va tashkiliy tuzilmalar birga birlashgan holda bitta asosiy maqsad – yangilikni yaratishga bo'ysunadi.

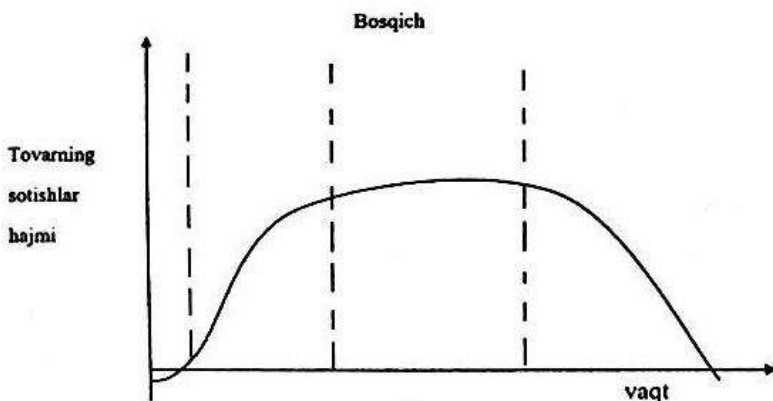
Marketing tadqiqotlari bag'rida vujudga kelgan tovarlar, talab va texnologiyalarning yashash davralari qisqa vaqt ichida iqtisodiy obyektlar, jarayonlar va tizimlarni o'rganishda ustuvor holatni egallaganlar. Misol uchun, tashkilotlar, sanoat ishlab chiqarishi sohalari, texnik buyumlar, qurilish konstruksiyalari, mashinalar va mexanizmlar yashash davralari konsepsiyasi ancha rivojlanganlar. Innovatsion faoliyatni o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyalar, hamda ochiq tizimlar sifatidagi innovatsion tashkilotlarning yashash davralari eng katta ahamiyatga ega.

Iqtisodiy obyektlar sifatidagi texnologiyalarning evolyutsiyasi va o'zgarishni o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar konsepsiyasi yashash davralarining unumdorroq zamonaviy g'oyasi bo'ladi. Masalan, katta texnologik tizimlarning yashash davralarini tadqiqot qilish ham an'anaviy ham yangi texnologik paradigmalarda (namunalar) doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlarining nazariyasiga olib keladi.

Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha: bazaviy texnologiyalarni takomillashtirish va tubdan yangilarni yaratish bilan amalga oshiriladi. Texnologiyalarni yaxshilanishi va modernizatsiyalanishi, ularni yetuklik bosqichiga o'tishi va bozorni ushbu tovarlar bilan to'ldirilganligi sari eski pragmada doirasidagi bundan keyingi texnologik rivojlanish foydasiz bo'lib qoladi, sotishlar hajmi va foyda pasayadi. Vujudga kelgan texnologik tartib doirasida tubdan yangi

qarorlar, “yorib o‘tuvchi” texnologiyalar vujudga keladilar, bu yangi texnologik tartiblar, ishlab chiqarishlar, sohalarga asos soladi.

Barcha iqtisodiy obyektlar, jarayonlar va tizimlarning yashash davrasi bir xildagi nazariy bazaga ega: har qanday yashash davrasi yaratilishdan boshlanadi, o‘shish, yetuklik, so‘nish va tanazzul bosqichlarini o‘tadi.



4.6-rasm. Yangi tovarning yashash davrasi:

Tovarning namunaviy yashash davrasi 4.6 - rasmda berilgan. Innovatsion menejmentning ko‘p sonli obyektlari: innovatsion korxonalar, yangi texnika va texnologiya, yangi tovarlar va xizmatlar yashash davrasining xuddi shunday dinamikasi tuzilishiga ega.

I-yaratilish va o‘shishni boshlanish bosqichi; II-tez o‘shish, Sh-o‘shishni sekinlashuvi, balog‘at; IV – barqarorlashish, V – So‘rish, eskirish, tanazzul.


Innovatsiyalarning yashash davrasi konsepsiyalarining afzalligi shunda namoyon bo‘ladiki, quyidagilarni ta‘minlaydi:

- vaqtli omilini hisobga olishni;
- jarayonning markaziy tendensiyasini aniqlashni;
- o‘zgarishlar dinamikasini namunaviyligini;
- jarayonni kuchayishining mantiqini;
- moddiy, axborot va moliya oqimlarining ko‘rgazmaliligi va ravshanligini;
- bosqichlarni jarayonlarni matematik modellashtirish imkoniyatini;

- bashoratlashning muqobil usullarini qo'llash imkoniyatini.

4.4- jadval

**Yashash davralari dinamikasini bayon qiluvchi matematik vazifalar**

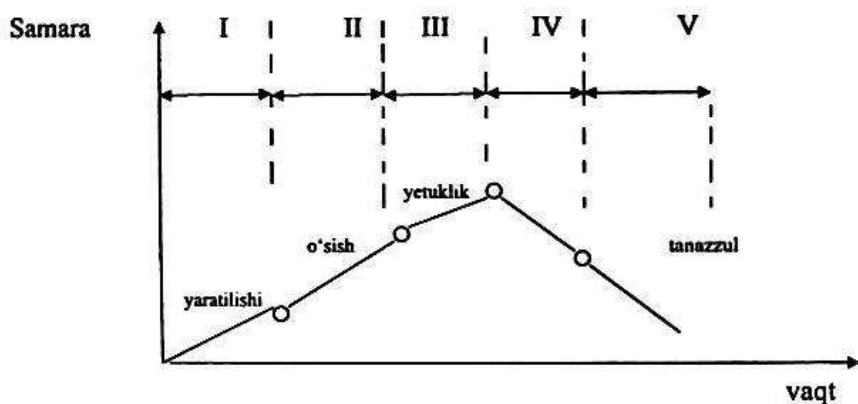
Yashash davri bosqichi	Vazifani belgilanishi	Vazifani boshqartilishi	Vazifani bayon qiluvchi egri chiziqning ko'rinishi
Yaratilish	Kombinatsiyalangan eksponensial (namoyish qilinuvchi)-bosqichli vazifasi		
O'sishni jadalashishi	Eksponensial vazifa		
O'sishni sekinlashishi	Tomkvistning ikkinchi vazifasi		
Yetuklik	Parabola		
Pasayish	To'g'ridan to'g'ri		

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

Yashash davralarining matematik modellarini yaratish innovatsion menejmentdagi yashash davrasi konsepsiyasining eng muhim afzalliklaridan biri bo'ladi.

Yashash davralari dinamikasini ta'riflovchi matematik vazifalar 4 – jadvalda berilgan. Yashash davrasi alohida uchastkalardan tashkil topgan, ulardan har biri har qanday iqtisodiy obyektning rivojlanishi darajasi vaqtning u yoki bu qismida vujudga keladigan ichki va tashqi sharoitlarni rivojlanishi darajasiga bog'liqligining matematik bayoniga ega. Bu innovatsion menejerga rivojlanishning sur'atlari va darajasini o'zgarishi bo'yicha qarorlarni ishlab chiqarishga imkon beradi.

Innovatsion menejer muvofiq qarorlarni qabul qilish uchun eng natijaviy imkoniyatni ochiq tizim sifatidagi tashkilotning tahlili va batafsil yashash davrasi asosida oladi. Tashkilotning yashash davrasi 4.7-rasmda ko'rsatilgan.



4.7-rasm. Tashkilotning yashash davrasi

I – innovatsion tadbirkorlik bosqichi, yuqori ijodiy imkoniyatlar;

II – innovatsion faoliyatni faollashishi, nomoddiy aktivlarni shakllantirish, jamoadagi norasmiy muloqat;

III-yangiliklarning yirik seriyalariga chiqish, barqaror tashkiliy tuzilmalar, iqtisodiy samaradorlikka e'tibor berish;

IV-tuzilmalarni murakkablashishi, rivojlanishning yangi variantlarini qidirib topish, markazlashishni tugatish, har tomonlama rivojlanish, yangi bozorlarga o'tish,

V-qo'ldan berilgan imkoniyatlar va texnologiyalarni eskirishi, innovatsion faoliyatni davom ettirish uchun birlashishlar va yutilishlar zaruriyati.

Tashkilotlarning ularning raqobati kurashida mavjud bo'lishlari nuqtai nazaridan yashash davralari nazariyasi I. Adizes tomonidan ko'rib chiqilgan. I. Adizes konsepsiyasi 1990 yillarning o'rtalarida Harbiy iqtisodiyotda keng tarqalgan edi. Vaziyatli tahlilga asoslangan I. Adizes konsepsiyasi tashkilotni yaratilishi, tez o'sishi, yetukligi, barqarorligi va tanazzuli bosqichlarini batafsil tadqiqot qiladi.

Muallif firmani o'sishi kasalligi uning tashqi va ichki muhitdagi vaziyatlarga bog'liq hulqining xususiyatlarini ko'rsatadi, ularning sabablarini tadqiqot qiladi, "tashhis" qo'yadi va "bashorati"ni beradi: "sog'lomlashtirish" yoki "o'limga olib boradigan" imkoniyatlari va yo'llarini ko'rsatadi. I. Adizes birinchi marta firmaning yashash davrasi bosqichlarini "kasallikning og'irligi" bilan, ya'ni davra fazalarini muvofiq o'tishidan chetga chiqishlar bilan bog'laydi.

U menejmentning xatolarini va ularni tuzatish bo'yicha to'g'ri xarakatlarni ko'rsatadi, shuning bilan bir vaqtda chorasiz vaziyatlar va menejer harakatlarning foydasizligini ajratadi. Firmaning o'sish nazariyasi firmaning ko'pgina "kasalliklari" ni oldini olishni namoyish qila turib, tadqiqotchilar e'tiborini eskirish sabablariga jamlaydi. Masalan, taraqqiy qilish va eskirish va tanazzulni kelishidan uzoqlashish omillari orasida firmaning innovatsion faolligi va ustuvor raqobatli afzalliklarni shakllantirish ajratadi.

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 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 davrasining ikkinchi bosqichida innovatsion biznes kengayadi, ya'ni samarali yaratish va yangiliklarni tadbiq etish firmani iqtisodiy

o'sishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Huddi 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 yerga tashkilotning uzoq muddatli yutuqni ko'paytirish mumkin bo'lgan strategik hulqini 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 hulqi umuman bozorning holatiga va demak, raqiblarning holati va hulqiga 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 boyliklar narxiga g'oyatda kam ta'sir ko'rsatadi, unda bu yerda kutishlar nazariyalarining qurollari keng qo'llaniladi. Yetuk yirik firma oldini olish uchun na mukammal oldindan ko'rishga va na ratsional tanlovga ega.

Barqarorlashish bosqichida raqobat kurashidagi tanazzul va mag'lubiyatdan qochish uchun rivojlanishning yangi variantlarini qidirib topish, markazlashtirish jarayonlarini vakolatlarni boshqacha topshirish bilan muvofiq birlashtirish zarur.

Yuqori innovatsion faollikka ega eng muvaffaqiyatli firmalar ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirishlari, shuning asosida bundan keyingi yangilanish strategiyasini qurishlari va yangi bozorlarga bostirib kirishlari kerak.

Ammo ko'pgina yirik firmalarni rivojlanishida hamma vaqt ham har tomonlama rivojlanish va innovatsion rivojlanishning afzalliklaridan foydalanib bo'lmaydi. Qo'ldan chiqarilgan imkoniyatlar, tovarlar va 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. Davraviy 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, tashkilot, texnika va texnologiya, tovarlar va xizmatlar kabi iqtisodiy obyektlar va tizimlar uzluksiz yangilanishga yo'naltirilgan vositalar va usullarning yaxlit yig'indisi sifatidagi iyerarxik birga tobe bo'lish va o'zaro hamkorlikda ko'rib chiqiladi. Boshqacha qilib aytganda, har xil ko'lam va darajadagi innovatsion jarayonlar iqtisodiy 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 gavdalantirish 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'ladi. Tizimning elementlari mustaqil va shartli bo'linmaydigan birlikdir. Har bir tipik jarayon yagona harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi.

### **Qisqacha xulosalar:**

“Boshqaruv” tushunchasi har xil obyektlarga ta'sir qilish sifatida talqin qilinadi, u uni tartibga solish, takomillashtirish va rivojlantirish maqsadga ega.

Innovatsion jarayonlar, mahsulotlar va tizimlarning yashash davrasi konsepsiyasi asosida ishlab chiqarishning barcha jarayonlari va bosqichlarini vaqtli, resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin.

Texnologiyalarning iqtisodiy obyektlar sifatidagi evolyutsiyasi va o'zgarishlarini o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar konsepsiyasi yashash davralarining eng unumli zamonaviy g'oyasi bo'ladi.

Barcha iqtisodiy obyektlar, jarayonlar va tizimlarning yashash davralari birgina nazariy bazaga ega: har qanday yashash davrasi, yaratilishdan boshlanadi, o'sish, yetuklik, so'nish va tanazzul bosqichlarini o'tadi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv haqidagi fan evolyutsiyasining asosiy bosqichlariga ta'rif bering.
2. Innovatsion menejmentning konsepsiyasi va yondashishlarini ta'riflab bering.
3. Innovatsion menejmentning xarakterli alomatlarini bayon qiling.
4. Tashkilotni ochiq tizim sifatida tushunish nimadan iborat?
5. Tashkilotning tashqi muhitiga ta'rif bering.
6. Firma ichki muhiti omillarini sanab bering.
7. Tizimning elementlari nima?
8. Tizimning tuzilishi va parametrlarini ta'riflab bering.
9. Menejmentning boshqaruvchi tizimchasi nima?
10. Innovatsion menejment tizimidagi aloqalar turlarini ta'riflang.
11. Innovatsion menejment tizimidagi iyerarxiyaning qaysi bosqichlarini aytib bera olasi?
12. Tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini faoliyat yuritishining muvofiq sharoitlari ostida nima yotibdi?
13. Tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurilishining asosiy tamoyillarini ta'riflab bering.

14. Yangiliklarning yashash davrasi konsepsiyasi nimadan iborat?
15. Texnologik tizimlarni rivojlanishining yashash davrasi konsepsiyasi nimadan tashkil topadi?
16. Yangi tovarning yashash davrasi bosqichlarini sanab bering.
17. Tashkilot yashash davrasi bosqichlarini aytib bering.
18. Tashkilotning yashash davrasi bosqichlarining xususiyatlarini ta'riflab bering.
19. Tashkilotning yashash davrasi bosqichlari uning innovatsion faoliyati bilan qanday bog'langan.
20. Innovatsion faoliyatni boshqarish jarayoni firmaning yashash davrasi bilan qanday bog'langan?

## V - BOB. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH

- 5.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi
- 5.2. Ilmiy-texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tasnifi
- 5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari
- 5.4. Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari

**Tayanch soʻzlar:** Innovatsiyalar, tashkil qilish, innovatsiyalarni tashkil qilishning jihatlari, innovatsion faoliyat subyektlari, innovatsion korxonalar, ilmiy – texnik, innovatsion soha, tashkilotlarining tasnifi, innovatsion rivojlanish, innovatsion rivojlanish, innovatsion jarayon, kelajakning innovatsion tashkilotlari.

### 5.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi

Iqtisodiy rivojlanishni innovatsion yoʻnaltirilganligi, texnologik yangilinishning oʻsib borayotgan zaruriyati innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari va tarkibiy-tashkiliy oʻzaro aloqalarga aniq va mos kelishning muhimligini taʼkidlaydi. Gap innovatsion impulslarni iqtisodiy haqiqatga kiritishning muvofiq yoʻllarini qidirib topish haqida ketmoqda. Tushunarliki, innovatsion oʻzgarishlarni kengayib borgani sari innovatsion rivojlanishning vazifaviy – elementar bazasini ilmiy asoslangan shakllanishi talab qilinadi.

Innovatsiyalarni tashkil qilish oʻz ichiga uchta asosiy jihatlarni oladi:

- innovatsion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi boʻlgan subyektni;
- Tashkilotning innovatsion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini;
- Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari oʻrtasidagi oʻzaro aloqalarni takomillashuvini taʼminlovchi tuzilmalarni.

Ushbu nuqtai nazardan innovatsiyalarni tashkil qilishni innovatsion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, subyekt, firma, institut, innovatsion korxonalar sifatida, bo'linmalarning tarkibi va o'rmini belgilab beruvchi, hamda innovatsion faoliyatda amalga oshiriladigan shakllar, usullar, jarayonlar tadbirlarini tartibga soluvchi tashkiliy tuzilmalar sifatida tushunish kerak.

Tashkilot firma nuqtai nazaridan odamlarning birlashmasi yoki innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha ishlarni bajarish haqidagi ularning kelishuvi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar, kompaniyalar, assotsiatsiyalar, OO'YU, ilmiy institutlar, texpolislar, texnoparklar va h.k. innovatsion faoliyatining subyektlari bo'ladilar. Bu barcha tashkilotlar ishlab chiqarishni haqiqiy yangilanishini amalga oshiruvchi asosiy manbalar va xo'jalik yurituvchi subyektlar bo'ladilar. Yashash davrasining "o'zining" bosqichi bilan yaqindan bog'langan maxsus innovatsion biznesni paydo bo'lishi vaqtning taqazosi bo'ladi.

Masalan, innovatsion korxonalar va tashkilotlar fundamental tadqiqotlar (akademik va OO'YU sektori va ITI (amaliy ilmiy tadqiqotlar va ishlamlar)ga ixtisoslashishlari mumkin, bular ilmiy innovatsion korxonalar, Oliy o'quv yurtlari, kichik tadbirkorlik subyektlari, ilmiy-texnik majmualar va birlashmalar bo'lishlari mumkin. Tajribaviy namunalarni yaratish va tadbiriq etish bosqichi bilan ham tadbirkorlik tuzilmalari va ham ITTKI ning rivojlangan bazasiga ega firmalar, institutlar va korporatsiyalar bog'langanlar. Amaliy ITTKI va TKI bazasida innovator-izbosarlar bazaviy texnologik, ilmiy-texnik va mahsulotli yangiliklarni yaratadilar.

Ilmiy-texnik va mahsulotli yangiliklarni tadbiriq etish va ishlab chiqarish bilan, qoidagi ko'ra, yaxshi resurs bazasi, malakali xodimlar, bozordagi belgilangan o'rinlarga ega yirik firmalar shug'ullanadilar. Tadqiqotchilar firmaning o'lchamini kashfiyotlar soni bilan bog'lamasalar ham, G'arbiy Yevropada innovatsion rivojlanishning katta tajribasi to'plangan. Ammo Fransiya va Buyuk Britaniyada

shunday fikr tarqalganki, ilmiy ishlab chiqishlar bosqichida akademik va OO'YU sektori va kichik firmalar asosiy rolni o'ynaydilar.

Tajribali ishlab chiqarish, marketing va sotish bosqichida turli ko'lamli biznes ilgoriga chiqadi, shuning bilan bir vaqtda yangiliklarni ishlab chiqarish va tarqatish yirik va o'rta korxonalar va sanoat kompaniyalarida amalga oshiriladi.

Innovatsion faoliyatda vujudga kelgan mehnatni iqtisodiy taqsimlanishining turiga muvofiq kichik va o'rta ko'lamdagi korxonalarining ko'pchiligi yarim fabrikatlar, butlovchilarni ishlab chiqarishga ixtisoslashayotgan, hamda asosiy biznesni ta'minlash va unga xizmat ko'rsatish vazifasini bajaruvchi yirik firmalarning subpudratchilari bo'ladilar.

Yangiliklarni yashash darajasining o'z bosqichiga bosh firmadan kurtaklab chiqqan ("spin. ofat") deb ataluvchi, ilmiy-texnik yangiliklarni mustaqil ravishda ishlab chiquvchi bo'linmalar ham xizmat ko'rsatadilar. Innovatsion korxonalar yana ular faoliyatining obyektini bo'lgan innovatsiyalarning ustuvor turiga ko'ra ham farqlanadilar. Masalan, 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.

Innovatsion korxonalar ham ishlab chiqarilayotgan innovatsiyalarning yangiligi darajasi (tubdan yangilar, nisbatan, qisman, mahalliy yangilik yoki imitatsiyaga egalar) muvofiq ixtisoslashadilar.

## **5.2. Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarning tasnifi**

*Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi* — bu tashkilotlar va ularning faoliyatini ilmiy, texnik va innovatsion sohalarda turli yo‘nalishlar bo‘yicha guruhlashni ifodalaydi. Ushbu tasniflar tashkilotlarning o‘z faoliyatini amalga oshirishda qanday resurslar, metodlar, va yondashuvlar qo‘llashini aniqlaydi.

Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarning asosiy tasnifi:

### **1. Ilmiy-texnologik tashkilotlar**

Bu turdagi tashkilotlar ilmiy tadqiqotlar va texnik rivojlanish bo‘yicha faoliyat ko‘rsatadi. Ular yangi texnologiyalar, mahsulotlar yoki xizmatlarni yaratishda asosiy rol o‘ynaydi.

*Ilmiy-texnologik markazlar:* Bu markazlar yangi ilmiy kashfiyotlar va texnologiyalarni yaratish, rivojlantirish va amaliyotga joriy etishda faoliyat yuritadilar.

*Ilmiy-tadqiqot institutlari:* Ular ilmiy izlanishlar, tajribalar va eksperimentlar o‘tkazib, yangi nazariyalar, texnologiyalar va metodlarni ishlab chiqadilar.

*Laboratoriyalar:* Tadqiqot va rivojlanish jarayonlarida aniq va aniq natijalarga erishish uchun ilmiy ishlarni amalga oshiradigan kichik ilmiy guruhlar.

### **2. Innovatsion kompaniyalar (Startaplar)**

*Startaplar:* Yangi texnologiyalar yoki biznes modellarini yaratishga intiladigan kichik, tez o‘tib borayotgan kompaniyalar. Ular ko‘pincha yangi mahsulotlar yoki xizmatlar ishlab chiqarishda innovatsion g‘oyalarni amalga oshiradilar.

*Innovatsion texnologiyalar kompaniyalari:* Mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqishning yangi texnologik usullarini qo‘llashga yo‘naltirilgan tashkilotlar. Bu kompaniyalar texnologiya asosidagi yangiliklar yaratishda faoliyat yuritadilar.

### 3. Yuqori texnologiyalar va texnikaviy ishlab chiqarish tashkilotlari

*Yuqori texnologiyalar kompaniyalari (High-tech companies):* Bu kompaniyalar, asosan, axborot texnologiyalari, biotexnologiyalar, yangi materiallar, va nanotexnologiyalar kabi sohalarda ishlaydi. Ular ilg'or ilmiy-texnik bilimlarni amaliyotga tatbiq etishda faoldirlar.

*Texnologik ishlab chiqarish korxonalari:* Bu tashkilotlar mahsulotlarni ishlab chiqarishda yuqori texnologiyalardan foydalanadilar, masalan, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish jarayonlari yoki robototexnika.

### 4. Inson resurslarini rivojlantirish va innovatsiya bo'yicha tashkilotlar

*Ta'lim va trening markazlari:* Innovatsion faoliyatda kadrlarni tayyorlash, malaka oshirish va ilmiy-tadqiqot ishlari uchun zarur bo'lgan bilimlarni berish. Bu tashkilotlar ilmiy-texnik bilimlarni o'rganish va amaliyotga joriy etishga qaratilgan.

*Tadqiqot va malaka oshirish institutlari:* Innovatsion tizimni qo'llab-quvvatlash va texnologiyalarni o'rgatish, tadqiqotlarni amalga oshirish uchun tashkil etilgan ilmiy markazlar.

### 5. Xususiy sektor va korporatsiyalarda innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi tashkilotlar

*Korporatsiyalar va katta kompaniyalar:* Bu tashkilotlar o'zlarining ichki ilmiy-tadqiqot bo'limlari orqali yangi mahsulotlar, texnologiyalar va usullarni ishlab chiqadilar. Katta kompaniyalar innovatsion rivojlanishga katta sarmoya kiritadilar.

*Startup inkubatori va akseleratorlar:* Innovatsion startaplarni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirishga qaratilgan tashkilotlar. Ular startaplarni yirik bozorlar uchun tayyorlash, investitsiyalar jalb qilish va tajribali mutaxassislar bilan hamkorlik qilishga yordam beradi.

### 6. Davlat ilmiy va innovatsion tashkilotlari

*Davlat ilmiy-tadqiqot markazlari:* Hukumat tomonidan tashkil etilgan ilmiy markazlar va institutlar bo'lib, ular mamlakatning ilmiy va texnologik rivojlanishiga hissa qo'shadilar.

*Innovatsion poligonlar:* Davlat tomonidan yaratilgan muhitlar bo'lib, u yerda yangi texnologiyalarni sinovdan o'tkazish, tatbiq etish va ilg'or yechimlar ishlab chiqiladi.

#### 7. Tadbirkorlik va texnologiya transferi tashkilotlari

*Texnologiya transferi markazlari:* Bu markazlar ilmiy-texnik kashfiyotlarni tijoratlashtirishga yordam beradi. Ular tadqiqotlar va rivojlanishlar natijalarini bozorga olib chiqish va investitsiyalarni jalb qilishga qaratilgan.

*Biznes inkubatorlari va texnologiya parklar:* Innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash, yangi texnologiyalarni rivojlantirish va bozorga chiqarish uchun tashkiliy tuzilmalar.

#### 8. Xalqaro ilmiy-texnik hamkorlik tashkilotlari

*Xalqaro tadqiqot tarmoqlari:* Turli mamlakatlardan ilmiy-texnik resurslarni birlashtirish, yangi texnologiyalar va ilmiy natijalarni amaliyotga tatbiq etish uchun tashkil etilgan xalqaro ilmiy hamkorliklar.

*Xalqaro innovatsion markazlar:* Dunyo miqyosida ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyatni boshqaruvchi markazlar. Ular global innovatsiya tarmoqlarini yaratishda va texnologiyalarni o'zaro almashishda faol ishtirok etadi.

Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi 5.1- jadvalda berilgan.

5.1- jadval

#### Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
Ixtisoslashishning turi	predmetli			Adresli (istemoilchi uchun)	
	mahsuloti	texnologik	resursli	Ilmiy natijalardan foydalanish	Soha, korxonaga xizmat ko'rsatish
	Ixtisoslashgan tashkilotlar				
Ilmiy-texnik mahsulotning turi	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	
Kombinatsiyalashtirishdan foydalanish	Tashkilot			
	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanuvchi	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanmaydigan		
"Tadqiqot o'zlashtirish" davrasi 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			
	Doimiyar	Vaqtinchalar		

*Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi* tashkilotlarning turli innovatsion jarayonlarga qo'shadigan hissasini va ularning ilmiy-texnik faoliyatini samarali yo'naltirishni ta'minlaydi. Har bir turdagi tashkilot o'zining faoliyatiga xos xususiyatlarga ega va innovatsion faoliyatni amalga oshirishda o'ziga xos yondashuvlarni qo'llaydi. Bu tasnif, tashkilotlarning ilmiy va texnologik sohalarda ishlashini optimallashtirish, yangi g'oyalar yaratish va mavjud imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun muhimdir.

### 5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari

Tashkiliy shakllar markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan tuzilmalarning sinerchizma (hamkorligi) asosida xo'jalik yuritishning yangi tamoyillari bilan yaqindan bog'langanlar. Innovatsion rivojlanishning o'ziga xosligi shundan iboratki, u ikkita qarama-qarshi tendensiyalarni hisobga olishning zarurligicha asoslanadi.

Bir tomondan, innovatsion jarayon – bu g'oyani vujudga kelishidan to ishlab chiqarishga tadbiiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo'lgan yagona oqimdir.

Innovatsion tizimning fundamental g'oyadan to bozor muvaffaqiyatigacha bo'lgan barcha bosqichlari o'zaro yaqindan bog'langanlar va o'zaro asoslanganlar. Shuning uchun innovatsion rivojlanishning samaradorligini ta'minlash uchun bosqichlarning vorisligi va jarayonlarning vaqtdagi uzluksizligini ta'minlovchi tizimli tarkibiy o'zaro hamkorliklar birinchi darajali ahamiyatga egalar. Bu xususiyat rivojlanmagan bozor infratuzilmasi va bozor mexanizmlarini takomillashmaganida yaqqol namoyon bo'ladi.

Boshqa tomondan, ilmiy bilim, kashfiyot, sanoat ixtirosi o'zining mohiyati bo'yicha diskretli (alohida qismlardan tashkil topuvchi va stoxastik (ehtimolli, tasodifiy)dir. Ilmiy bilimni vujudga kelishi, uni materiallashtirish va tijoratlashishi o'rtasida korrelyatsiya (o'zaro aloqa) yo'qligi ko'p sonli tadqiqotlar bilan belgilangan. Shuning uchun bundan nuqtai nazardan korxonada innovatsion tadbirkorlik faoliyatining ITTKI bosqichidan to marketing va sotishlargacha bo'lgan to'liq majmuasini amalga oshirishi shart emas.

Bozor mexanizmlarini takomillashuvi sharoitida, ikkinchi tendensiyaga muvofiq firmalararo kooperatsiyalar alohida rol o'ynay boshlaydilar. Innovatsion faollikni oshishi quyidagi ikkita muhim tendensiyalar: o'zini o'zi rivojlantirishga qodir innovatsion tashkilotlarni vujudga kelishi va innovatsion tuzilmalarni har xil institutlarning tizim va firmalararo o'zaro hamkorliklarga kiritila olinishi bilan yaqindan bog'langan.

Zamonaviy innovatsion firma ham innovatsion jarayonlarning ko'p variantlilik va kichikroq determinatsiyalanganligi (ya'ni asoslanganligi) oqibatida vujudga keluvchi tashkiliy tuzilmalarning turli tumanligi bilan ta'riflanadi. Innovatsion firmani tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy – boshqaruv tuzilmalari va ishlab chiqarish apparatining yangiliklarni tadbiiq qilish, o'zlashtirish va diffuziyasi o'rtasidagi o'zaro aloqaga bog'liq. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida amalda muvofiq tashkiliy tuzilmalar va innovatsion biznesning shakllarini tanlashda qat'iy afzalliklar yo'q. To'g'ri innovatsion kichik va o'rta biznesning ko'rini boshlangan

tor ixtisoslashishi oddiygina ikki va uch darajali tashkiliy tuzilmalar bilan bog'langan.<sup>10</sup>

Xorijdagi kichik biznesda tadqiqot firmalari jami 5-10% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda yirik korxonalar orasidagi 70 % gacha kompaniyalar ilmiy bo'linmalar, innovatsion yo'naltirish va boshqalarga egalar. Kichik innovatsion biznes ko'proq darajada amaliy tadqiqotlar, konstruktorlik ishlamalari, har xil yangiliklarni o'zlashtirish, ekspert, reklama, konsalting va vositachilik xizmatlarini taqdim etishga qaratilgan. Kichik va o'rta korxonalar bozor tokchalarini tor ixtisoslashgan mahsulotlar bilan to'ldirishga harakat qilgan holda, yangiliklarning kichik seriyalarini ishlab chiqarishni mo'ljallaydilar. Bundan tashqari, masalan, mashinasozlik va asbobsozlikda noyob va kichik seriyali uskunalar asboblari, qurollarni ishlab chiqarish, qoidaga ko'ra, kichik va o'rta korxonalar ulushiga tushadi.

Yirik biznes va ayniqsa juda yirik firmalar, yetarlicha moliyaviy, moddiy va odam resurslariga ega bo'lgan holda, ishlab chiqarish apparatining pastroq moyilligi va yangiliklarni qiyinchilik bilan qabul qiluvchi iyerarxik aloqalarning shavqatsizligidan qiynaladilar. Tashkil qilish mexanizmlarini takomillashtirish mantiqiga ko'ra innovatsiyalar muvofiqlashtirish va firmalararo kooperatsiyaning muammosi bo'lib qoladilar.

1990 yillarning oxiriga kelib G'arbda innovatsion va ijodiy faollikni tashkil qilishning yangi shakli-tashkiliy loyihalashtirish va "modulli ixtisoslashish" tamoyillariga asoslangan aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assotsiatsiyani yaratish bo'yicha katta harakatlar qilinmoqda. U mustaqil bo'linmalarning assotsiatsiyalangan faoliyat doirasidagi yuqori innovatsion faolligiga erishishga imkon beradi.

---

<sup>10</sup> Akoff R, Magidson D., Eddison G. «Idealizirovannoye proyektirovaniye: Kak predotvratit zavtrashniy krizis segodnya. Sozdaniye budunego organizatsii», 2007.

XXI asr innovatsion tashkilotlardagi inqilobiy o'zgarishlar liniyali, vazifaviy, marketingli va boshqa tuzilmalarni qamrab olishlari kerak, ular yagona axborot va moliya tizimlari tomonidan xizmat ko'rsatilgan tovarlar va xizmatlarni mustaqil ishlab chiqaruvchi, mustaqil ichki korxonalar bo'lishlari kerak. "Aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assotsiatsiyalar" doirasida bu ichki korxonalar yoki assotsiatsiya ichidagi tashkiliy bozorlar deb ataluvchilarning ishtirokchilari bo'ladilar.

Oldin qat'iy iyerarxik qurilmadan iborat bo'lgan tashkilot mustaqil jamoalar, ochiq sotsial tizimlarning majmuasi bo'ladi. Tashkilot ichidagi tabaqalashish gomogenizatsiyalashish (ya'ni bir turlicha aylanish) bilan almashadi, unda ijodiy xarakter, o'zgarishlarga yuqori moslashuvchanlik, tashqi muhitga egiluvchan innovatsion javob qaytarish va kuchsiz signallar bo'yicha samarali boshqarish asosiy afzalliklardan bo'ladi.

1980 yillardagi tashkilotlarning muhim vazifalarni o'zaro – aloqalar va o'zaro bog'liqliklar tizimini tashkil qilish jarayoni bilan bog'langan "intertashkiliylar" sifatida ta'riflab turib, menejmentning hozirgi zamon nazariyachilari XXI asrning boshidagi kompaniyalarga nisbatan "intertashkiliy o'zini o'zi tashkil qiluvchi tizim" atamasini qo'llaydilar. Bunda innovatsion rivojlanish sodir bo'layotgan o'zgarishlarning markaziy oqimi sifatida ko'rib chiqiladi.

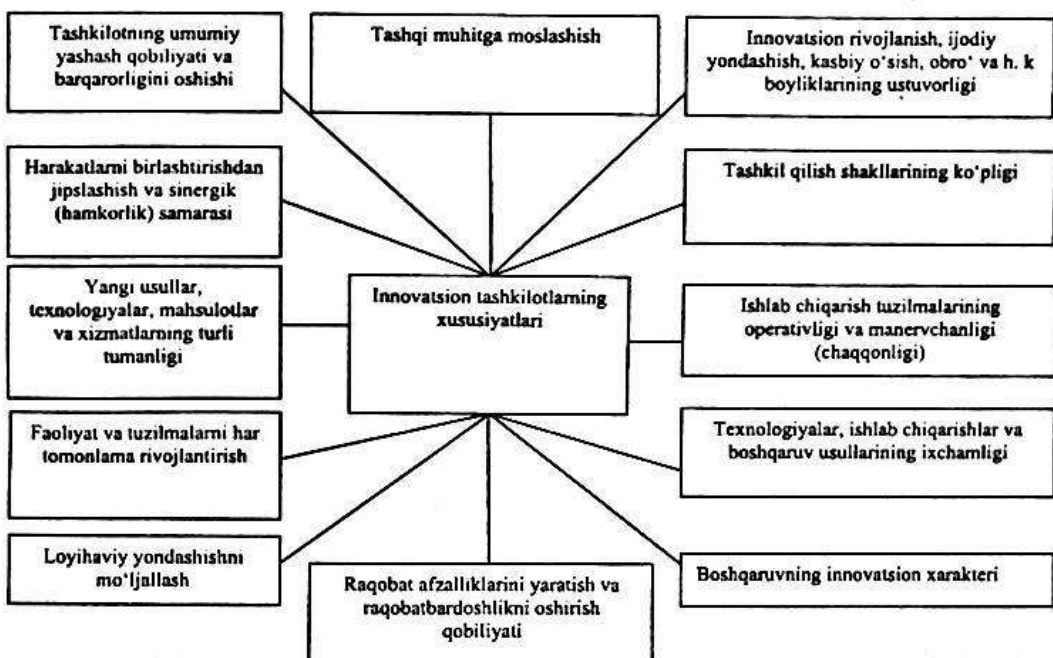
#### **5.4. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari**

Tashkiliy loyihalashtirish, yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentning muhim yo'nalishlaridan bo'ladi. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari 5.1- rasmda ko'rsatilganlar. Ular tizimchalar va elementlarning sifatini va ularning ochiq tizim sifatidagi tashkilot ichidagi aloqalarini namoyish qiladilar.

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

birinchisi – 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.



**5.1-rasm. Innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari**

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 intergratsiyalashishga 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.

Rivojlanishning ikkita tendensiyalarni umumlashtirish asosida alomatlarining to'rtta asosiy vazifaviy kategoriyalari vujudga keladi, ya'ni tizimni moslashuvi, uning tashqi muhitga javob qaytarishi nuqtai nazaridan maqsadga erishishi,

elementlarning integratsiyalashishi va ularning o'zaro munosabatlari, hamda o'zini o'zi tashkil qilishning ichki tamoyili tizimning gomeostazini qo'llab quvvatlash.

Innovatsion tizimning xususiyatlari ikkita qarama qarshi tendensiyalar: bir tomondan markazlashtirishni tugatish va tabaqalashtirish va boshqa tomondan markazlashtirish va integratsiyalangan jarayonlarning o'zaro hamkorligini takomillashtirishga asoslangan.

Tizim umuman muvofiq faoliyat yurita olishi uchun, unda tashkilotni mavjud bo'lishining har xil masofaviy va vaqtli davralarida vositachilar, innovatsiyalar manbalari, muqobil elementlar (yetkazib beruvchilar, sheriklar, pudratchilar va boshqalar) rolini o'ynashga qodir turli tuman vazifaviy tizimchalar va elementlarni jamlanishi sodir bo'ladi.

Tashkilotning ko'pgina shakllarining mavjudligi tizimning masofaviy doirasini tashkil qiladi, o'zining faoliyatida turli tuman yangi usullar, mahsulotlar va xizmatlardan foydalanuvchi ishtirokchilar, tizimchalar va muqobil elementlarni ko'pligi esa aloqalarning ko'pligi bilan o'zaro bog'langan va chatishib ketgan, bu tashkilotning umumiy yashash qobiliyati va barqarorligini oshishini ta'minlaydi.

Masalan, xo'jalik bo'linmalari va tashkiliy tuzilmalarning o'zaro aloqasi innovatsion rivojlanish talablari burchagi ostida ko'rib chiqiladi. Bozor iqtisodiyotida har bir firma o'zining tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi. Ammo umumiy yashash qobiliyatini oshishi firmaning uchta asosiy vazifaviy tizimchalari (ITTKI va mahsulotni ishlab chiqish, ishlab chiqarish texnologiyasi va marketing)ni muvofiq faoliyat yuritishi bilan yaqindan bog'langan.

Tashkilotning vazifaviy tizimchalari turi texnologik operatsiyalar aloqalarining xarakteriga mos kelishi va yangiliklarni ishlab chiqish bosqichlarini shartnoma asosida yoki sof bozor aloqalari ishlab chiqarish va sotish bilan parallel tashkil qilishga qaratilishi kerak.

Mahsulotni bo'linmalar orasidagi o'zaro hamkorliklarni tashkil qilishning bunday tamoyili moliya, moddiy va axborot oqimlarini, xodimning tajribasi va bilimlarini, tayyor mahsulot va xizmatlarni epchil taqsimlanishiga asoslangan.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsion tashkilot o'z ichiga asosiy jihatni oladi:

- innovatsion faoliyatning yangiliklarni ishlab chiqish, tadbiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan subyekt;
- tashkilotning innovatsion faoliyatdagi kerakli vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlari majmuasi;
- tizimni ichki tartibga solinishi va uning elementlari va tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashishini ta'minlovchi tuzilmadir.

Tashkiliy shakllar markazlashgan va markazlashmagan tuzilmalarning hamkorligi asosida xo'jalik yuritishning yangi tamoyillari bilan yaqindan bog'langan. Innovatsion rivojlanishning o'ziga xosligi shundan iboratki, u ikkita qarama qarshi tendensiyalarni hisobga olish zarurligiga asoslanadi.

Tashkiliy loyihalashtirish, yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentning muhim yo'nalishi bo'ladi.

Innovatsion tizimning xususiyatlari ikkita qarama qarshi tendensiyalar: bir tomondan markazlashganlikni tugatish va tabaqalashuv, boshqa tomondan markazlashish va integratsiyalash jarayonlarining o'zaro hamkorliklarini takomillashtirishga asoslanganlar.

### **Nazorat savollari**

1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasiga nimalar kiradi?
2. Tashkilotni subyekt sifatida va innovatsion faoliyatning jarayoni sifatida ta'riflab bering?
3. Innovatsion korxonada faoliyatining sohasi nimadan iborat?
4. "Tashkilot turi"ning innovatsiyalar yashash davrasi bosqichlari bilan aloqasini bayon qiling?
5. Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifini bering?
6. Zamonaviy innovatsion firma qanday xususiyatlar bilan ta'riflanadi?

7. Innovatsion faoliyat turining korxonaga bog'liqligini bayon qiling. Kichik biznesning rolini yoriting?

8. "Aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assotsiatsiya" nima?

9. Innovatsion tashkilotlarning xususiyatlarini bayon qiling?

10. Innovatsiyalardan sinergik samara nima?

11. Tashkilotdagi xususiyatlarning uni muvofiq faoliyat yuritishi uchun ahamiyatiga misollar keltiring?

## VI – BOB. KORXONADAGI 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.

**Tayanch so'zlar:** strategik rejalashtirish, innovatsion strategiya, ichki strategiya, tashqi muhitga moslashish, sifatni boshqarish, iqtisodiyot, siyosat, bozor, texnologiya, raqobat, bozor ulushi, sotishlar hajmi, hujumlar strategiya, mudofaa strategiyasi, xarajatlar bo'yicha afzalliklar.

### 6.1. Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko'p yillar davomida mavjud bo'lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxonalar rejasini ishlab chiqishga emas, balki shakllantirib bo'lingan rejayiv vazifani bajarishga qaratilganligini ko'rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalaridagi faoliyat yuritgan obyektiv sabablar, hamda iqtisodiyotni rivojlanishining oldingi bosqichida korxonalar oldida turgan vazifalar bilan izohlanadi. Chamasi bunday amaliyot xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlariga mos kelmasa kerak.<sup>11</sup>

Hozirgi paytdagi korxonalar iqtisodiyoti uchun xos bo'lgan murakkab holat avval amalda bo'lgan boshqaruvning ma'muriy buyruqbozlik tizimi bilan bog'liqdir. U resurslarni ishlab chiqarishning haqiqiy ehtiyojlarini hisobga olmasdan markazlashtirilgan holda rejalashtirish va taqsimlash, davlat byudjeti hisobidan ishlab chiqarish investitsiyalarini tekinga moliyalashtirish, ishlab chiqaruvchilarning yakka hokimligi, mulkchilikning davlat shaklidan

---

<sup>11</sup> Теп 3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкая корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали)". Котельников В.Ю. М.: Эксмо, 2007.

farqlanuvchisining yo'qligi va xo'jalik yuritishning bir turdagi shakllarini ko'zda tutadi. Yana quyidagilar mavjud bo'lgan: boshqaruvning ko'p bosqichi tuzilmasi va faoliyatning yakuniy natijalaridan olingan daromadlar va investitsiyalar bog'liqligini yo'qligidan kelib chiqqan muassasaviy uzilish va ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilarining ajralib qolishi.

Yuqorida sanab o'tilgan sabablar, hamda xo'jalik aloqalarining uyg'unligini buzilishi bilan bog'liq bir qator boshqalar qayta ishlab chiqarishning har xil sohalari va xo'jalik sohaslarida mutanosibsizlikni keltirib chiqargan, defitsitni chuqurlashuvi va ishlab chiqarish intizomini pasayishi mamlakatdagi iqtisodiy tanazzul va iste'mol bozori va pul muomalasidagi holatni keskinlashuviga sabab bo'lgan innovatsion sohada tanazzul paydo bo'lishiga ko'maklashganlar.

Ko'rsatib o'tilgan muammolar va murakkabliklar vujudga kelgan sharoitlarga adekvat startegiyani, korxonani rivojlanishini shakllantirishga imkon beruvchi haqiqiy rejalashtirishga ehtiyojni kuchaytiradi.

Strategik innovatsion rejalashtirish bozor turidagi iqtisodiyot sharoitida korxonadagi rejalashtirishning umumiy tizimidagi tizimga bo'ladi. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obyektivi innovatsion faoliyatdan iborat bo'ladi, uni ko'rib chiqqan 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 yetilgan;

- 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.

## **6.2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaga umumiy strategiyasi bilan aloqasi**

Bozor munosabatlari qanchalik keng tarqalgan bo'lsalar, shunchalik ravshanki, tovar ishlab chiqaruvchilarning raqobat afzalliklari ular tomonidan tanlangan strategiya va uni amalga oshirishning muvaffaqiyatiga yaqinroq bog'liqlikda bo'ladi. Shuning uchun korxonaga strategiyasiga borgan sari kattaroq e'tibor qaratiladi. Uning umumiy yaxlitligida u bir necha elementlarning summasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Ular orasida – tadbirkorlik, ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, marketingli va innovatsion bor. Oxirgisining mohiyati shundan iboratki, u strategiyaning qolgan barcha elementlarini belgilangan ma'noda "yutib yuboradi": ulardan har biri sapchish bilan "ma'qullangan" yangiliklar, ya'ni innovatsiyalardan foydalanish imkoniyatiga egalar. Ushbu nuqtai nazardan innovatsion strategiyani tovar ishlab chiqaruvchilar tomonidan hal qilinadigan muammolarning butun doirasi uchun tayanch sifatida ko'rib chiqish to'g'ri bo'ladi.

Korxonaga strategiyasi ilmiy – texnik taraqqiyotni boshqarish strategiyasini shakllantiradi va yo'lga soladi, ya'ni innovatsion faoliyatning roli, o'rni, bazasi va ma'nosini belgilab beradi. O'z navbatida innovatsion strategiya korxonaga strategiyasini chuqurlashtiradi, aniqlab beradi va amalga oshirishga ko'maklashadi. U yana maqsadlarga erishish va milliy iqtisodiyot nuqtai nazaridan korxonaga 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" davrasi bo'yicha vaqt va ham ishlarni amalga oshirishning

ratsionalligi va sifati nuqtai nazaridan yangilik kiritishlarning tejamliligiga va amalga oshirilishiga erishish.

Korxonaning umumiy strategiyasi va ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi strategiya o'rtasidagi aloqa, hammadan avvalo, yangi mahsulotni tadbiiq 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 tadbiiq etish strategiyasi korxonani nimani, 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 tadbiiq etilishi ularni paydo bo'lishi bosqichidayoq buzilish xavfi ostida bo'ladi.

Innovatsion strategiya korxonadagi qayta ishlab chiqarish jarayonini rivojlanishining, uning sifatiy 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 tadbiiqlar majmuasiga talablarni ishlab chiqish bo'yicha maqsadga qaratilgan faoliyatdan iborat bo'ladi.

### 6.3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish

Innovatsion strategiya, korxonaning strategiyasi, iqtisodiy holati, ilmiy – texnik salohiyati, ilmiy – texnik vazifalar portfeli va bu vazifalarning o'zlarining bir birlari bilan bog'lovchi har xil bog'liqliklarni baholash va tahlil qilishning uzluksiz jarayoni natijasidan iborat bo'ladi.

*Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish* — bu tashkilotning kelajakda raqobatbardoshligini ta'minlash, bozor talablarini qondirish va yangi texnologiyalarni qo'llash orqali innovatsiyalarni amalga oshirishga yo'naltirilgan harakatlar rejasidir. Innovatsion strategiya korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash uchun yangi mahsulotlar, xizmatlar yoki jarayonlarni ishlab chiqish va joriy etishni ko'zda tutadi. Bu strategiya nafaqat mahsulotlar va xizmatlarning sifatini yaxshilashni, balki korxonaning texnologik rivojlanishiga, samaradorligiga va bozor pozitsiyasiga ham ta'sir ko'rsatadi.

*Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirishning asosiy bosqichlari*

#### 1. Ichki va tashqi muhitni tahlil qilish

Innovatsion strategiyani shakllantirishning birinchi bosqichi tashkilotning ichki va tashqi muhitini tahlil qilishdir. Bu jarayonda korxonaga o'zining kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlarini va xavf-xatarlarini aniqlashi kerak.

*Ichki muhitni tahlil qilish:* Tashkilotning resurslari (moliyaviy, insoniy, texnologik), madaniyati, boshqaruv tizimi va mavjud innovatsion tajribasi o'rganiladi.

*Tashqi muhitni tahlil qilish:* Bozor sharoitlari, raqobatchilar, texnologik tendensiyalar, qonunlar, iqtisodiy sharoitlar va ijtimoiy faktorlar tahlil qilinadi. Bu muhitning o'zgarishlarini kuzatib borish va o'zgarishlarga moslashish zarur.

#### 2. Innovatsion imkoniyatlarni aniqlash

Innovatsion strategiyaning maqsadi — yangi imkoniyatlarni aniqlash va ularni amalga oshirish. Tashkilotning innovatsion faoliyatida qaysi sohalarda o'sish va rivojlanish imkoniyatlari mavjudligini belgilash kerak.

*Yangi texnologiyalar:* Texnologik yangiliklar va ilg'or ilmiy kashfiyotlar orqali yangi mahsulotlar yoki jarayonlar yaratish.

*Bozor talablaridagi o'zgarishlar:* Bozorni o'rganib, yangi ehtiyojlarni va xususiyatlarni aniqlash.

*Mijozlarning xohish-istaqlari:* Mijozlarning talablarini o'rganish va ularni qondirish uchun yangi yechimlarni ishlab chiqish.

### 3. Innovatsion strategiyaning maqsadlarini belgilash

Innovatsion strategiyaning maqsadlari aniq, o'lchovli va vaqt jihatdan chegaralangan bo'lishi kerak. Bular korxonaning strategik maqsadlari bilan mos kelishi va ularni amalga oshirishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

*Mahsulot yoki xizmatni rivojlantirish:* Yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqish va joriy etish.

*Jarayonlarni optimallashtirish:* Ishlab chiqarish jarayonlarini samarali va innovatsion texnologiyalar yordamida yaxshilash.

*Texnologik yangilanishlar:* Yangi texnologiyalarni qo'llash orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

### 4. Innovatsion faoliyat uchun resurslarni taqsimlash

Innovatsion strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun zarur bo'lgan barcha resurslar (moliyaviy, insoniy, texnologik) taqsimlanishi kerak. Resurslarni taqsimlash orqali innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur imkoniyatlar yaratiladi.

*Moliyaviy resurslar:* Innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'larni ajratish. Bu, shu jumladan, ilmiy-texnologik tadqiqotlar va yangi mahsulotlarni ishlab chiqish uchun sarmoya kiritishni anglatadi.

*Inson resurslari:* Innovatsion loyihalarni boshqarish va amalga oshirish uchun yuqori malakali xodimlarni jalb qilish.

*Texnologik resurslar:* Yangi texnologiyalarni joriy etish va amaliyotga tatbiq etish uchun zarur texnik vositalarni taqdim etish.

### 5. Innovatsion strategiyani amalga oshirish rejasi

Innovatsion strategiya amalga oshirilishi uchun aniq harakatlar rejasini ishlab chiqish zarur. Bu rejada vaqtinchalik ko'rsatkichlar, mas'ullar va natijalarni kuzatish tizimi bo'lishi kerak.

*Boshqaruv va monitoring:* Innovatsion jarayonlarning samaradorligini nazorat qilish va kerakli o'zgarishlarni kiritish uchun boshqaruv tizimi.

*Amaliyotga tatbiq etish:* Innovatsion strategiyaning har bir qadamini amalga oshirishda batafsil rejalashtirish va resurslarni taqsimlash.

*Natijalarni baholash:* Innovatsion strategiyaning samaradorligini baholash va o'zgarishlarga moslashish uchun ko'rsatkichlar va tahlillarni amalga oshirish.

#### 6. Raqobatbardoshlikni oshirish va risklarni boshqarish

Innovatsion strategiyani amalga oshirishda raqobatbardoshlikni oshirish, yangi texnologiyalarni tatbiq etish va yangi bozorlarni egallash zarur. Shu bilan birga, risklarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish, chunki innovatsion faoliyatda doimo noaniqlik va xavflar mavjud.

*Raqobatni tahlil qilish:* Raqobatchilarning strategiyalarini tahlil qilish va ular bilan raqobat qilish uchun yangi imkoniyatlar yaratish.

*Risklarni boshqarish:* Innovatsion faoliyatning muvaffaqiyatsizlikka uchrash xavfini kamaytirish uchun risklarni aniqlash va oldini olish choralari.

#### 7. Innovatsion strategiyaning muvaffaqiyatini baholash

Innovatsion strategiyaning samaradorligini baholash va tekshirish muhim. Strategiya amalga oshirilgach, uning natijalarini o'lchash, tahlil qilish va kerak bo'lsa, strategiyani takomillashtirish zarur.

*Kutilgan natijalarga erishish:* Strategiyaning amalga oshirilishidan so'ng, kutilgan iqtisodiy va ijtimoiy natijalar o'lchanadi (masalan, foyda, bozordagi o'rin, yangi mijozlar).

*Takomillashtirish:* Strategiya amalga oshirilgandan keyin uni tahlil qilib, kerakli o'zgarishlarni kiritish.

Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirishning muvaffaqiyatli omillari:

*Raqobatbardosh ustunlik:* Innovatsion strategiyaning asosiy maqsadi — bozorda raqobatbardosh ustunlikni ta'minlashdir. Yangi mahsulotlar, xizmatlar va texnologiyalar bo'yicha yetakchi o'rin egallash.

*Moslashuvchanlik:* Bozor sharoitlari va texnologik yangiliklarga tezda moslashish.

*Xodimlar va madaniyat:* Innovatsion strategiya xodimlarning kreativligi va bilimlarini rivojlantirishga qaratilgan bo'lishi kerak.

*Texnologiyalarga sarmoya:* Yangi texnologiyalar va ilmiy-tadqiqotlarni rivojlantirishga sarmoya kiritish.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarga yaxshi mahsulotga ega bo'lish yetarli emas, u raqiblardan orqada qolmaslik uchun yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi orqasidan e'tibor bilan kuzatishi va ularni o'z firmasiga tadbiiq etishni rejalashtirish kerak. Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun bir qator strategik vositalar mavjud.

Strategiyani qarorlar qabul qilish jarayoni sifatida belgilash mumkin. Uni tanlash rejalarni ishlab chiqish, ilmiy tadqiqotlar va innovatsion faoliyatning boshqa shakllarini o'tkazishni belgilab beradi.

Strategik rejalashtirish quyidagi ikkita asosiy maqsadni ko'zlaydi:

1. Resurslarni samarali taqsimlash va foydalanish. Bu ichki strategiya deb ataluvchidir. Sarmoyalar, texnologiyalar, odamlar kabi cheklangan resurslardan foydalanish rejalashtiriladi. Bundan tashqari yangi sohalardagi korxonalarni xarid qilish, istiqbolsiz sohalardan chiqish, korxonalarining samarali "portfeli" investitsion takliflar majmuasini shakllantirish amalga oshiriladi.

2. Tashqi muhitga moslashish. Quyidagi vazifa qo'yiladi: tashqi omillar (iqtisodiy o'zgarishlar, siyosiy omillar, demografik vaziyatlar va boshqalar) ni o'zgarishiga samarali moslashishni ta'minlash.

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'rinlari (bozordagi ulushi, sotishlar hajmlari maqsadlari va h.k)ni 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 (tajribaga asoslangan) 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.

Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish — bu tashkilotning rivojlanish istiqbollari va bozor o'rnini mustahkamlashda muhim rol o'ynaydigan jarayon. Innovatsion strategiyaning samarali amalga oshirilishi kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi va yangi imkoniyatlar yaratadi. U o'z ichiga bozor ehtiyojlarini o'rganish, texnologik yangiliklarni tatbiq etish, resurslarni samarali taqsimlash va muvaffaqiyatli boshqaruvni o'zida mujassam etadi.

#### 6.4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi

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 oshirishida ishlab chiqarishning o'rtagacha nisbatan pastroq salmoqli harajatlariga 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 korxonaga 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 yenchib chiqishni strategik rejalashtirish imkoniyatini beradi. Nisbatan qisqa davr (ikki – uch yil) davomida bu sohada korxonada ustuvorlik qilishi, ilg'or o'rinlarni ushlab turadi. Keyinchalik, raqiblik qiluvchi korxonada 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. Xarajatlar 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 qanoatlantira 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 huddi 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 yerga jamlangan strategiyaga suyangan holda, muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega;
- Bozorning katta ulushini nazorat qiluvchi firma umumiy xarajatlarni 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 da'vogarlar 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 sohalardagi 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 korxonalarning tajribasi va yutuqlarini qabul qilishning har qanday imkoniyatlaridan foydalanadilar, buning natijasida mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirishga o'z harajatlarini 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 (faraz qilamiz rivojlanayotgan mamlakatlar bozori) 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 tadbqiq etish uchun kichik xarajatlar zarurdir.

Qoldiqli strategiyadan foydalanish (masalan, mamlakat mahsulotlarini xorijiy bozor tomon harakatlantirish) 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 korxonalar ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari uchun har xil innovatsion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

Korxonalar 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'mini 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 bozorida raqobatbardoshlikning istiqbollarni ta'minlovchi tegishli boshlanishni ko'zda tutadi.

Ekologik xarakterdagi 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 startegiyaning 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 obyektни 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 strategiyaning 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.

#### *Qisqacha xulosalar:*

Strategik innovatsion rejalashtirish bozor turidagi iqtisodiyot sharoitida korxonadagi rejalashtirishning umumiy tizimida tizimcha bo'ladi. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obyekti innovatsion faoliyatdan iborat, uni ko'ra chiqa turib, quyidagilarni aytish mumkin:

- Hozirgi sharoitlarda korxonada innovatsion faoliyat strategiyasi (innovatsion strategiya) ni korxonani rivojlanishining asosiy maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda, resursli ta'minlanish va xatar omilini hisobga olish, tashqi muhitning holati va shaxsiy innovatsion imkoniyatlarini oldindan bashoratlash bilan mustaqil ishlab chiqish zarur;

- Iloji boricha ko'proq foyda olish maqsadida yangi raqobatbardosh mahsulotni yaratish va uni texnika va texnologiyalarning zamonaviy darajasida ishlab chiqarish sohasidagi ilmiy – texnik siyosatini ishlab chiqarish va amalga oshirish innovatsion faoliyatning asosiy mazmuni bo'ladi;

- Innovatsion strategiyani amalga oshirishda ITTKIning strategik ahamiyati oshadi va shuning bilan bir vaqtda ularni amalga oshirishda xatar darajasi ko'payadi;

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

Korxonaning umumiy strategiyasi va ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi strategiya o'rtasidagi aloqa, hammadan avval, yangi mahsulotni tadbiiq etish va

ishlab chiqarish jarayonidagi o'zgarishlarda amalga oshiriladi. Ilmiy – texnik yangiliklar sohasidagi strategiya korxonadagi, uning faoliyat muammolarining butun majmuasi bilan uzluksiz bog'langan qayta ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanishi strategiyasi doirasida amalga oshiriladi.

Innovatsion strategiya korxonasi strategiyasi, iqtisodiy holati, ilmiy – texnik salohiyati, ilmiy – texnik vazifalar portfeli va vazifalarning o'zlarini bir birlari bilan bog'lovchi har xil bog'liqliklarni baholash va tahlil qilishning uzluksiz jarayonining natijasi bo'ladi.

Firmaning bozordagi yangilik kiritishlar strategiyasi hujumlar va mudofaasi xarakterga ega. Kompaniya odatda o'zining bozor tomonidan muvofiqashtirish bilan ta'riflanuvchi innovatsion strategiyalar majmuasini yaratadi. Bunday majmua o'z ichiga ham xatarli (hujumkor) va ham xavfsiz (mudofaali) strategiyani oladi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obykti nimadan iborat?
2. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
3. Ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi korxonaning umumiy strategiyasi o'rtasida aloqa qanday tartibda amalga oshiriladi?
4. Strategik rejalashtirish qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
5. Korxonaning umumiy maqsadida nimalar hisobga olinishi kerak?
6. Siz innovatsion strategiyalarning qanday turlarini bilasiz?
7. Tajavvuzkor yondashishning qanday bazaviy strategiyalari mavjud?
8. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
9. Yangi bozorlarga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?

## **VII – BOB. KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI**

- 7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.
- 7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.
- 7.3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.
- 7.4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.
- 7.5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi.

**Tayanch so'zlar:** investitsiyalar portfeli, kapital kiritmalar, foydani ko'paytirish, xatarlarni kamaytirish, investitsion loyihalar, investitsiya kiritish qoidalari, chegaraviy rentabellik, sarmoyaning o'rtacha o'lchangan qiymati, investitsion loyihaning biznes rejasi, moliyaviy holat, tashkiliy reja, moliyaviy reja, moliyalashtirishning strategiyasi, ishlab chiqarish rejasi.

### **7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari**

Korxonaning innovatsion portfeli uncha kiruvchi, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonada investitsion siyosatini uni rivojlanishining har xil bosqichida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Portfelni shakllantirayotib, sarmoyador o'zi tomonidan tanlangan investitsion strategiya doirasida quyidagi savollarga javob topishi kerak: Korxonada qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Investitsion reja va byudjetda kapital kiritmalarning qanday umumiy hajmini ko'zda tutish kerak? Korxonaning investitsion portfeli qanday manbalardan moliyalashtirilishi kerak?

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog'langanlar. Muammo esa kapital xarajatlarning qaysi turlari mablag'larning mavjud manbalaridan moliyalashtirilishining oddiy yechimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz

mablag'larining hajmi korxonaga rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozorida jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi.

Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarur.

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari 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.

Investitsion faoliyatning asosiy maqsadlariga erishish jarayonida bir qator vazifalar hal qilinadi.

1. Korxonaga iqtisodiy rivojlanishi sur'atlarini oshishi. Investitsion siyosatning samaradorligi va korxonaga iqtisodiy rivojlanishi sur'atlar o'rtasida to'g'ridan to'g'ri aloqa mavjud. Sotishlar va foydaning hajmi qanchalik yuqori bo'lsa, boshqa teng sharoitlarda kapital kiritmalarga shunchalik ko'p mablag'lar qoladi. Ammo amaliyotda bu shartga hamma vaqt ham rioya qilinmaydi. Ko'p narsa xarid qilinayotgan moddiy – texnik resurslarga narxlar, foydani soliqqa tortilish darajasi, sarmoyalar bozorida kredit uchun o'rtacha foizli stavka, korxonaga tomonidan sof foydani ishlab chiqarishni rivojlantirish va aksiyadorlarga dividendlar to'lashga taqsimlanishi va boshqa omillarga bog'liq. Agar bu omillar investitsion siyosatni

amalga oshirish davrida nisbatan barqaror bo'lsalar, unda sotishlar hajmi ko'payganda korxonada sof foydaning kattaroq qismini o'z ixtiyorida, ya'ni kapital kiritmalarga qoldirishi mumkin.

2. Investitsion faoliyatdan foyda (daromad)ni ko'paytirish. Korxonada iqtisodiy rivojlanishining imkoniyatlari buxgalteriya hajmlariga emas, balki soliqqa tortishdan keyin qoladigan sof foydaga bog'liq. Shuning uchun portfelda bir necha investitsion loyihalar mavjudligida sarmoyalarga kiritilgan sarmoyalarga sof foydaning eng katta me'yorini ta'minlaydigan loyihani tanlash tavsiya etiladi. Investitsiyalarning samaradorligini baholash uchun investitsion tahlilda nafaqat sof foydaning ko'rsatkichi, balki amortizatsion ajratmalardan ham foydalaniladi, ya'ni loyiha tomonida yaratiladigan butun pul oqimi hisobga olinadi.

3. Xatarlarni kamaytirish. Investitsion xatarlar turli tumanlar va investitsiya kiritishlarning barcha turlari bilan birga bo'ladilar. Noqulay sharoitlarda ular nafaqat investitsiyalardan foyda (daromadni, balki butun avansga berilgan sarmoyalarni yoki ularning bir qismini yo'qotilishini keltirib chiqarishlari mumkin. Shuning uchun eng xatarli loyihalarini amalga oshirishdan voz kechgan yo'li bilan investitsion xatarni chegaralash tavsiya etiladi. Ko'pgina hollarda sarmoyadorlar amalda juda bo'lmaganda loyihani rasmiy tahlilida xatarni inkor qiladilar. Tahlil natijalari ko'pincha bir ma'noli bag'olar shaklini qabul qiladilar, xatar esa fahm-farosat bilan hisobga olinadi. Masalan, loyiha 10 mln. so'm miqdoridagi sof diskontlashtirilgan daromad kelitirishga va'da beradi, ammo undan voz kechadilar, chunki uni muhokama qilishda korxonada rahbarlari loyiha g'oyatda xatarli degan xulosaga keladilar. Bir ma'noli yondashishning mohiyati shundan iboratki, loyihaviy xatarni miqdoriy baholashga haqiqiy harakat qilinmaydi (masalan, loyihadan kutilgan daromaddan tarqoqlikni hisoblash yordamida). Bunday yondashish, agar korxonada direksiyasi uni baholashdan chetga chiqishlarning miqdori va ehtimol bo'lgan yo'nalishi haqidagi haqiqiy tasavvurga ega bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ko'pgina korxonada rahbariyati loyihaning xatarliligi vajidan uning tashabbuskorlari fikridan farqliroq alohida fikrga egalar. Bu fikrni loyihani

baholashga kiritish yaxshiroq qarorni ta'minlashi mumkin, chunki u loyiha tashabbuskoriga o'ziga tegishli bo'lgan axborotlarning kattaroq hajmini ko'rib chiqish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, bunday axborotlarni shakllantirish jarayoni korxonaning qarorlar qabul qilishga haqiqiyroq nuqta nazarlardan yondashishga majbur qilishi mumkin.

Bir ma'noli baholash usulining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u loyihadan yakuniy natijaning ehtimolliroq miqdorini beradi. Ushbu kamchilik ko'pgina rahbarlarni noaniqlikni baholashning boshqa usullarini qidirishga majbur qiladi (masalan, matematik statistik, analoglar va boshqa usullarni).

4. Korxonaning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlash. Kapital investitsiyalar kiritish katta miqdordagi moliyaviy resurslarni va uzoqroq muddatga chetga tortish bilan bog'liq, bu joriy xo'jalik operatsiyalari bo'yicha hisoblashlar uchun mablag'lar yetishmasligiga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, ayrim loyihalarni moliyalashtirish jalb qilingan qarz mablag'lar hisobiga amalga oshiriladi. Keyinchalarni korxonaga balansi passivida keskin ko'payishi uzoq muddatli davrda moliyaviy barqarorlikni yo'qotilishiga olib kelishga qodir. Shuning uchun, kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarini beglilab turib, oldindan moliyalashtirish sxemasi korxonaning moliyaviy muvozanatiga qanday ta'sir ko'rsatishini bashoratlash zarur.

Kapital investitsiyalar kiritish jarayonida korxonaga moliyaviy holati orqasidan kuzatishning asosiy obyektlari quyidagilar:

- faoliyatning barcha turlaridan sof pulli oqim (pul mablag'larini oqib kelishi minus oqib ketishi);
- sarmoyalarning tuzilishi (shaxsiy va jalb qilingan sarmoyalar o'rtasidagi nisbat);
- korxonaning bozor qiymati (narxi);
- uzoq muddatli va qisqa muddatli qarzlarning to'lash muddatlari bo'yicha tarkibi;
- aktivlarning tarkibi va tuzilishi;

- joriy (foydalanish) xarajatlarining tarkib va ulami pasaytirish imkoniyatlar;
- moliyaviy operatsiyalarni oshirilgan xavfli xududlarda jamlanganlik darajasi;

- debitorlik va kreditorlik qarzdorligining dinamikasi;
- moliyaviy va investitsion menejmentini tadbiiq etishning samaradorligi;
- qurilish – montaj ishlarini amalga oshirish va ularni ishlab chiqarish jadvallarini bajarilishining davomiyligi;

- yangidan ishga tushirilgan obyektlar va ishga tushiriladigan majmualar bo'yicha ishlab chiqarish quvvatlarini o'zlashtirilganlik darajasi;

- qurilish jarayonining kerakli (ham ichki va ham tashqi) moliyalashtirish bilan ta'minlanganligi.

5. Investitsion loyihalarni amalga oshirilishini jadallashtirish. Amalga oshirishga mo'ljallangan loyihalar iloji boricha tezroq bajarilishlari kerak, chunki shuning bilan quyidagilarga erishiladi;

- umuman korxonani iqtisodiy rivojlanishini jadallashishi;
- sof foyda va amortizatsion ajratmalar shaklidagi qo'shimcha pul oqimlarini tezroq shakllanishi, u dastlabki investitsiyalarning o'rmini qoplashning manbasi bo'lib xizmat qiladi;

- Qarz mablag'laridan foydalanish muddatlarini qisqarishi, bu sarmoyadorga kreditorlarga foizli to'lovlarni tejashga imkon beradi;

- bozor holatini noqulay o'zgarishi, hamda inflyatsiyadan yo'qotishlar bilan bog'liq investitsion xatarlarni pasayishi.

Investitsion portfelni boshqarishning barcha sanab o'tilgan vazifalari yaqindan bog'langanlar. Masalan, korxonada rivojlanishining yuqori sur'atlariga yuqori daromadli loyihalarni tanlash va ularni amalga oshirilishini jadallashtirish hisobiga erishiladi. O'z navbatida foyda (daromad) ni ko'paytirish investitsion xatarlarni o'sishi bilan birga bo'ladi, bu ularni neytrallashtirishni ta'minlaydi. Ushbu xatarlarni kamaytirilishi korxonaning innovatsion faoliyat jarayonidagi moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlashning muhim sharti bo'ladi. Demak,

investitsion portfelini boshqarishning ustuvor vazifasi loyihalar rivojlanishi uning yetarlicha moliyaviy barqarorligida yuqori sur'atlarini ta'minlashdan iboratdir.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalarni hisobga olish bilan haqiqiy investitsiyalar portfelini shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha harakatlar dasturi belgilanadi.

U o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- tashqi investitsion muhimi tadqiqot qilish va investitsion tovarlar bozoridagi holatni bashoratlash;
- korxonalar investitsion faoliyatning strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish;
- tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investitsion resurslarni shakllantirish strategiyasini belgilash;
- alohidagi loyihalarning kapital xarajatlarning daromadligi, xavfsizligi, likvidligi va o'zini o'zi qoplashi mezonlari va ulardan eng ustuvorlarini tanlash bo'yicha investitsion jalb qilishligini qidirib topish va baholash;
- investitsion portfelini shakllantirish va uni samaradorlikning tanlab olingan mezonlari bo'yicha tahlil qilish;
- loyihalarni amalga oshirilishini joriy rejalashtirish va operativ boshqarish (loyihalarni amalga oshirishning kalendar rejaları va byudjetlarini tuzish);
- samarasiz investitsion loyihalardan chiqish va ozod bo'lgan sarmoyalarni qaytadan investitsiya qilish haqidagi qarorlarni tayyorlash.

Agar investitsion portfelning haqiqiy samaradorligi kutilgandan past bo'lsa, unda loyihadan chiqish haqida qaror qabul qilinadi va bunday chiqishning shakllari belgilanadi (aktivlarni sotish, aksiyalarga o'tkazish va h.k.). Faqat shundan keyin sarmoyador manfaatlariga javob beruvchi yangi yuqori samarali loyihalar tanlab olinadi.

## **7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari**

Investitsiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatlarning umumiyroq shartlari quyidagilardan iborat:

- kerakli axborotlarni yig'ish;

- sarmoyador qiziqayotgan sohalar bo'yicha bozor holatining istiqbollarini bashoratlash;

- investitsion tovarlar bozorida hulg strategiyasini tanlash;

- investitsion taktikaga va shuningdek strategiyaga ham egiluvchan joriy tuzatishlar kiritish.

- Investitsiyalar kiritishning eng samarali usulini tanlash ehtimol bo'lgan variantlarni aniq belgilashdan boshlanadi.

Muqobil loyihalar navbatma navbat bir birlari bilan solishtiriladilar va ulardan daromadlik, xavfsizlik va ishonchilik nuqtai nazaridan eng yaxshisi tanlab olinadi. Investitsiya kiritish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyalarni qayerga: ishlab chiqarishgami, ko'chmas mulkkami, qimmatbaho qog'ozlargami, qayta sotish uchun tovarlar xarid qilishga yoki valyutaga kiritish foydaliroqligini aniqlash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun investitsiya kiritishida amaliyot tomonidan tanlab olingan quyidagi qoidalarga rioya qilish tavsiya etiladi.

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 qarzlarni) 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 (eng yuksak) daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi. G'arbiy iqtisodchi olimlarni hisoblashlariga kompaniyani foydani (demak, sarmoyalarga daromadlik me'yori)ni 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 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. Korxonalarining loyiha amalga oshirilgan keyingi rentabelligi ko'payadi va har qanday holda ham bank foizining o'rtacha stavkasidan oshib ketadi:

$$P_a > \text{CPI}$$

bu yerda  $R_a$  – aktivlarning rentabelligi, %; SP – kredit bozorida bank foizlarning o'rtacha stavkasi.

8. Ko'rib chiqilayotgan loyiha korxonaning tovar bozorida hulgining asosiy strategiyasiga ishlab chiqarishning ratsional navli tuzilmasini shakllantirish, investitsion xarajatlarni o'zlarini o'zlariga oqlash muddatlari, ishlab chiqarish va

muommalar 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:

a) loyihalarning xatarligini – harajatlarning o'zini o'zi oqlash muddati qanchalik uzun bo'lsa, investitsion xatar shunchalik yuqori;

b) pullarning vaqtdagi qiymatini, chunki vaqt o'tishi bilan pullar inflyatsiya oqibatida o'z qiymatini yo'qotadilar;

v) 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.

### **7.3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish**

Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish — bu kompaniyaning innovatsion strategiyasining muhim bir qismidir, chunki bu jarayon orqali korxonada yangi texnologiyalar, mahsulotlar, xizmatlar va jarayonlarni yaratish va rivojlantirish bo'yicha o'zini qanday yo'naltirishini aniqlaydi. Innovatsiyalar portfeli kompaniyaning rivojlanishi, raqobatbardoshligi va bozor talablariga moslashishini ta'minlash uchun zarurdir.

Yangiliklar va innovatsiyalar portfeli, bir tomondan, kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashga yordam beradi, boshqa tomondan esa, turli innovatsion loyihalar orasida diversifikatsiyani va risklarni boshqarishni ta'minlaydi.

Tovarlarning raqobatbardoshligi, tashkilotning moliyaviy, texnik, sotsial, tashkiliy holati, uning raqobat afzalliklarini tahlil qilish natijalari asosida tashkilotning faoliyat yuritish va majmuaviy rivojlanish siyosati shakllantiriladi. Tashkilotning siyosati – tashkilot rahbariyati tomonidan faoliyatning qandaydir sohasi (texnik, iqtisodiy, sotsial, tashqi iqtisodiy va h.k)da o'tkaziladigan asosiy yo'li, strategik tadbirlar tizimidir. Yangiliklar ya'ni innovatsiyalarni tadbiq etish har qanday strategiyaning asosi bo'ladi.<sup>12</sup>

Innovatsion faoliyat, ayniqsa innovatsion tadbirkorlikning maqsadi innovatsiyalarni amalga oshirish yo'li bilan natija olishdan iboratdir. Innovatsion faoliyat sohasini belgilash uchun tashkilotning asosiy strategiyalari (maqsadlari)ni ta'riflovchi quyidagi belgilarni kiritamiz:

K – Ishlab chiqarilayotgan tovarning sifatini oshirish. Strategiya tashkilot foydasini ko'payishiga, ammo katta xatar bilan, olib keladi;

S – Tovar narxini qolgan strategiyalarni o'zlashtirishsiz saqlab qolishda pasaytirish. Ushbu strategiya ishlab chiqarilgan tovar va o'zlashtirilgan texnologiyalarni bozorga mustahkam ravishda tadbiq etish, sotishga qaratilgan. Strategiya, qoidaga ko'ra, tashkilot foydasini kamayishiga olib keladi.

S – ishlab chiqarilayotgan tovar tannarxini yangi texnologiyalar, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning yangi usullari, menejmentni o'zlashtirish hisobiga pasayishi. Strategiya, qoidaga ko'ra tashkilot foydasini ko'payishiga olib keladi.

V – ushbu bozor uchun qolgan strategiyalarning o'zgarishsiz tovar ishlab chiqarish dasturi (sotishlar hajmi)ni ko'payishi. Strategiya ko'larni samarasidan foydalanish hisobiga foydani ko'payishiga olib keladi.

R – sotishning yangi bozorini o'zlashtirish, eski va yangi tovar servisini oshishi. Strategiya, qoidaga ko'ra, tashkilot foydasini ko'payishiga olib keladi.

---

<sup>12</sup> P.A. Фатхудинов «Иновационный менеджмент: классификация, структура 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

Tashkilotning sanab o'tilgan strategiyalarini amalga oshirish uchun innovatsiyalar zarur. 7.1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

**7.1-jadval**

**Tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalar turlari**

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	S	S	V	R
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish	+		+	+	+
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning "chiqish" sifatini yaxshilash	+				
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligini takomillashtirish	+		+		
10.Taktik marketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag'batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+
11.Iste'molchidagi tovar servisi sifatini oshirish				+	
12.Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish		+			+
13.Yangi bozorni o'zlashtirish					+

*Eslatma.* "+" belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni amalga oshirish zarurligini bildiradi.

Tashkilotning strategiyalari va maqsadlariga muvofiq ular har xil birlashishlari mumkin. Qo'shimcha (7.1-jadvalga) belgilar kiritamiz:

I-strategiyani o'zgarmasligini ta'riflovi indeks (eski variant);

2-strategiyani yangilanishini ta'riflovchi indeks (yangi variant). Masalan, sifatni oshishi, solishtirma narxni pasayishi, tannarxni pasayishi, sotishlar hajmini o'sishi, mavjud yoki o'zlashtirilgan yangi bozorni kengayishi.

Tushunamizki, tovarning sifat saqlanib qolinganda iste'molchining foydalanish harajatlari o'zgarmaydi; sifatni oshishida iste'molchining harajatlari pasayadi (ishlab chiqaruvchining harajatlari o'sishiga nisbatan yuqoriroq sur'atlarda); kashfiyotlar asosida yangi tovarni kiritish sifatini oshishi va tovar tannarxini pasayishiga olib keladi.

7.1 – jadvalda belgilangan innovatsiyalarning tashkilot strategiyasiga ta'sirlari va qo'shimcha qabul qilingan shartlar asosida tashkilot tovarlarini qayta ishlab chiqarishning xarakterliroq turlarini shakllantirish mumkin (7.2 - jadval)

7.2 – jadval

#### Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari

Tashkilot strategiyalarini birlashishi	Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari
1. $K_1S_1V_1R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)
2. $K_2S_1V_1R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1S_2V_1R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1S_1S_2V_1R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2S_1S_1V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1S_2S_2V_2R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1S_1S_1V_1R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2S_2S_2V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo'yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

Ushbu mavzuda bayon qilingan tavsiyalar bo'yicha bajarilgan ishning asosida tashkilotning yangiliklar va innovatsiyalar portfeli shakllantiriladi. Innovatsiyalar portfeli tashkilotga tadbiq etish (kiritish) kerak bo'lgan xarid qilingan va shaxsiy yangiliklarning majmuaviy asoslangan yangiliklar ro'yxatidan iboratdir.

## Tashkilotga tadbiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli

(shakl)

Innovatsiyalarning nomi va turi	Innovatsiyani tadbiq etish maqsadi	Innovatsiyani tadbiq etish joyi	Tadbiq etish muddatlari		Tadbiq etishga xarajatlar		Tadbiq etishdan kutilgan samara	
			boshi	oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

Yangiliklar portfeli tashkilot tomonidan sotish uchun ishlab chiqilgan yangiliklarning ro'yxatidan iborat. Innovatsiyalar portfelinig misolli yiriklashtirilgan portfeli 7.3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 7.4 – jadvalda berilgan.

7.4 – jadval

## Tashkilotning ishlab chiqishi va sotishi kerak bo'lgan yangiliklar portfeli

(shakl)

Innovatsiyalarning nomi va turi	Yangiliklar g'oyasi	Yangilikning darajasi	Ishlab chiqaruvchi (bo'linma, ijrochilar)	Tadbiq etish muddatlari		Tadbiq etishga xarajatlar		Tadbiq etishdan kutilgan samara	
				boshi	oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

Shunday qilib, strategik marketingning ilmiy yondashishlari va usullari asosida tovarlarning raqobatbardoshlik me'yorlari, tashkilot innovatsiyalari va yangiliklari portfelli ishlab chiqilgan. ITTKI bosqichida ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar va yangiliklarni raqobatbardoshligini amalga oshirish imkoniyati tadqiqot qilinadi.

Yangiliklar va innovatsiyalar portfeli kompaniyaning strategik rivojlanishining muhim bir qismidir. Portfelni to'g'ri shakllantirish va samarali boshqarish orqali kompaniya yangi texnologiyalar va mahsulotlar orqali o'zining raqobatbardoshligini oshirishi mumkin. Diversifikatsiya, resurslarni

optimallashtirish va bozor ehtiyojlariga moslashish portfelning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga asos bo'ladi.

#### **7.4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lgangan qiymatini belgilash**

Har bir korxonaga o'zining ishlab chiqarish savdo faoliyatini moliyalashtirish uchun pul mablag'lari zarurdir. Ushbu aniq shakldagi faoliyat yuritishning davomiyligidan ishlab chiqqan holda va aktivlar va passivlar qisqa muddatli va uzoq muddatli tasniflanadilar.

Korxonaga uchun mablag'larning u yoki bu manbalarini safarbar qilish belgilangan harajatlar bilan bog'liqdir:

- aksiyadorlarga dividendlar;
- korporativ obligatsiyalar egalariga – foizlar;
- banklarga ular tomonidan berilgan kreditlar uchun foizlar to'lash kerak.

Moliyaviy resurslarning belgilangan hajmidan foydalanilganlik uchun to'lash kerak bo'lgan, ushbu hajmga nisbatan foizlarda aks ettirilgan mablag'larning umumiy miqdori "sarmoyalarning narxi" deb ataladi. Eng soz holda faraz qilinadiki, oborotli aktivlar qisqa muddatli majburiyatlar, oborotdan tashqarilar esa – uzoq muddatli majburiyatlar hisobiga moliyalashtiradilar. Shuning uchun har xil manbalarni jalb qilishga xarajatlarning umumiy summasi muvofiqashtiriladi.

Narx konsepsiyasi sarmoyalar nazariyasida asosiy bo'ladi. U korxonaga o'zining bozor qiymatini pasaytirmaslik uchun ta'minlanishi kerak bo'lgan investitsiya qilingan sarmoyaning daromadlik me'yorini ta'riflaydi.

Amaliyotda quyidagi ikkita tushunchani farqlash kerak.

1. Ushbu korxonaga sarmoyalarning narxi.
2. Amaldagi korxonaning umuman sarmoyalar bozorida xo'jalik yurituvchi subyekti sifatidagi narxini.

Birinchi tushunchaga korxonadagi mulkdorlar (aksiyadorlar) va kreditdorlar oldidagi qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha vujudga kelgan nisbiy yillik xarajatlarda aks ettiriladi. Ikkinchisi har xil parametrlar, xususan aktivlarning qiymati, shaxsiy

sarmoyalarning hajmi, foyda va boshqalar bilan aks ettiriladi. Ikkala tushuncha miqdoran o'zaro bog'langandirlar. Masalan, agar korxonalar rentabelligi "sarmoyalar narxi"dan bo'lgan innovatsion loyihani amalga oshirishda ishtirok etayotgan bo'lsa, unda kompaniyaning qiymati ushbu loyiha tugallangandan keyin pasayadi. Shuning uchun kompaniya menejerlari innovatsion qarorlarni qabul qilish jarayonida sarmoyalarning "narxi"ni hisobga oladilar. Balansning passivida ham shaxsiy va ham mablag'larning yollanma manbalari ko'rsatiladi. Ushbu manbalarning tuzilishi korxonalarining turlari, xo'jalik tarmoqlari, mulkchilik shakllar va tadbirkorlik faoliyati sohalari bo'yicha jiddiy farqlanadilar. Mablag'larning har bir manbasi bo'yicha narxi ham bir xil emas, shuning uchun korxonalar sarmoyalari "narxi" (qiymati) odatda o'rtacha arifmetik o'lchash bo'yicha hisoblab chiqiladi.

Asosiy murakkablik mablag'larning aniq manbasi hisobiga olingan sarmoya birligi qiymatini hisoblashdan iboratdir. Ba'zi bir manbalar uchun sarmoyalar "narxi"ni yetarlicha aniq belgilash mumkin (masalan, aksiyadorlik sarmoyasi, bank krediti, obligatsiya qarzi narxini). Mablag'larning boshqa manbalari bo'yicha bunday hisoblashlarni bajarish ancha qiyin (masalan, taqsimlanmagan foyda, kreditorlik qarzdorligi va boshqalar bo'yicha). Tashqi alomati bo'yicha taqsimlanmagan qaytadan investitsiya qilingan foyda korxonani moliyalashtirishning tekin manbasi ko'rinadi, ammo unday emas. Taqsimlanmagan foyda korxonalar mulk egalari, aksiyadorlariga tegishlidir. Xuddi ular uni ishlab chiqarishga kiritish kerakmi, yoki dividendlar to'lashga yo'naltirish kerakligini hal qiladilar. Shuning uchun taqsimlanmagan foydani sarmoyaning elementi deb bilish kerak, unga o'z pullarini kiritib, aksiyadorlar qo'shimcha daromad olishni xohlaydilar. Shuning uchun taqsimlanmagan foydaning qiymati oddiy aksiyalarni joylashtirishdan olingan sarmoya narxiga mos keladi. Moliyalashtirishning ichki manbasini safarbar qilishda taqsimlanmagan foyda shakli bunday harajatlarda yo'q bo'ladi. Bunda quyidagilarni yozish mumkin:

$$U_{\text{HII}} = U_{\text{Oa}}$$

bu yerda  $S_{np}$  – taqsimlanmagan foydaning narxi (qiymati);  $S_{oa}$  – oddiy aksiyalarning qo‘shimcha shaklidagi aksiyadorlik sarmoyasining jalb qilinishi narxi (qiymati). Hatto sarmoya “narxi”ning taxminiy miqdorini bilib ham, investitsion loyihalarni baholashni qo‘shish bilan avans qilingan mablag‘lar samaradorligining qiyosiy tahlilini o‘tkazish mumkin.

Sarmoyaning o‘rtacha qilingan qiymati (SO‘O‘Q) sarmoyadorlar o‘z kiritmalaridan kutadigan foydaning eng kichik me‘yoridan iboratdir. Amalga oshirish uchun tanlab olingan loyihalar juda bo‘lmaganda SO‘O‘Q dan kam bo‘lmagan rentabellikni ta‘minlashlari kerak. SO‘O‘Q korxonaga mablag‘lar manbalarining har xil turlaridan jalb qilish to‘g‘ri keladigan shaxsiy qiymatlar (narxlar)dan o‘rtacha o‘lchangan miqdor sifatida hisoblanadi ya‘ni:

1) Oddiy va imtiyozli aksiyalar (prefaksiyalar) qiymatidan tashkil topuvchi aksiyadorlik sarmoyalari.

2) Obligatsiyali qarzlilar.

3) Kreditorlik qarzdorliklari va boshqalar.

SO‘O‘Q ni hisoblash uchun standart formula quyidagidir:

$$C\ddot{Y}\ddot{K} = \sum U_i \quad (6)$$

bu yerda  $U_i$  – mablag‘larning  $i$  – manbasining narxi,  $U_i$  – sarmoyalarning umumiy hajmidagi mablag‘larning  $i$  – manbasining salmog‘i, birlik ulushi.

SO‘O‘Q ni belgilashning birinchi bosqichi – moliyaviy resurslarning sanab o‘tilgan turlarining shaxsiy qiymatlarini hisoblashdir. Ikkinchi bosqich – olingan narxlardan har birini mablag‘lar manbalari umumiy summasidagi resurslar salmog‘iga qayta ko‘paytirish. Uchinchi bosqich – olingan natijalarni jamlamoq.

Xatar nuqtai nazaridan SO‘O‘Q ni kutilgan sarmoyaga foyda me‘yorining xatarsiz qismi sifatida belgilanadi, u odatda federal va subfederal qarzlilar obligatsiyalari bo‘yicha daromadlikning o‘rtacha me‘yoriga teng.

SO‘O‘Q konsepsiyasi ko‘p qirrali va ko‘p sonli hisoblashlar bilan bog‘langan. Kundalik amaliyotda ekspress-tahlil bo‘lishi mumkin, unda SO‘O‘Q deb bank

foizining (mintaqaviy va Rossiya kredit bozorida) o'rtacha stavkasi qabul qilinadi. Bunday yondashish butunlay mantiqiydir, chunki investitsiya kiritish variantini tanlashda foydaning kutilgan me'yori (investitsiyalarning rentabelligi) yuqori bo'lishi kerak, ya'ni SO'O'Q dan loyihalarni amalga oshirishga tanlashdagi investitsion tahlilda foydalaniladi.

1. Loyihalarning sof joriy qiymati (SJQ)ni hisoblash maqsadida pul oqimlarini diskontlashtirish uchun. Agar SJQ 0, unda loyiha bundan keyingi ko'rib chiqishga qo'yiladi.

2. Loyihalarning daromadligi ichki me'yori (DIM) bilan solishtirishda.

Agar DIM SO'O'Q, unda loyiha sarmoyadorlar va kreditorlar manfaatlarini qanoatlantrilishini ta'minlovchi sifatida amalga oshirilishi mumkin.  $DIM = SO'O'Q$  sharoitida korxonada ushbu loyihaga befarq qaraydi. DIM SO'O'Q sharoitida loyihadan voz kechiladi. SO'O'Q ni hisoblash 7.5 – jadvalda berilgan.

Jadval ma'lumotlaridan kelib chiqishiga  $SO'O'Q = 24\% (28 \times 0,5 + 15 \times 0,1 + 20 \times 0,05 + 30 \times 0,2 + 10 \times 0,15)$ . Markaziy bankning 2001 yildagi hisoblash stavkasi 25% ni tashkil qilgan. Demak, sarmoyalarni yuqori ko'rsatilgan nisbatlarda jalb qilish kompaniya uchun foydalidir, chunki SO'O'Q SP (24% 25%).

7.5 – jadval

**Aksiyadorlik kompaniyasi bo'yicha SO'O'Q ni hisoblash**

Mablag'lar manbalari	Kompaniya uchun manbaning o'rtacha qiymati, o'rtacha yillik foiz	Manbaning balans passividagi salmog'i, birlikning ulushi
Oddiy aksiyalar	28	0,50
Imtiyozli aksiyalar	15	0,10
Korporativli obligatsiyalar	20	0,05
Banklarning qisqa muddatli kreditlari	30	0,20
Kreditorlik qarzdorligi	10	0,15
Jami	-	1,0

SO'O'Qni belgilab investitsion loyihalarni baholashga o'tish mumkin, bunda shuni nazarda tutish kerakki, investitsiyalarning rentabelligi sarmoyalarning o'rtacha o'lchangan qiymati (SO'O'Q)dan yuqori bo'lishi kerak.

### **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 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 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, inshoatlar, 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 xom ashyosi, 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 himoyalalanish usullari.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar bilan bir qatorda biznes – rejani ishlab chiqarish 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 (soliqqa tortiladigan baza, soliqning stavkasi, soliqni to'lashning davriyligi soliq bo'yicha imtiyozlar, soliq to'lovlarini har xil darajadagi byudjetlar o'rtasida taqsimlanishi).

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 shaxsini 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.

Biznes – rejaning ko‘rib chiqilayotgan bo‘limi bir qator hisoblashlar (qadamlar) natijasini aks ettiradi. Masalan, pul oqimlarining kalendar rejasi (investitsion loyihani amalga oshirilishini borishidagi pul mablag‘larini kelib tushishi va sarflanishining jadvali) 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 ijobiy 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 korxonaga uchun uni amalga oshirishdan iqtisodiy samara hisobot davri uchun umumiy saldoning yillik miqdorlari summasi bilan belgilanadi.

Turli vaqtlardagi to‘lovlar va investitsion siyosatni amalga oshirish davridagi tushumlarni solishtirilishiga ularni birinchi (bazaviy) yilga keltirish hisobiga, ya’ni diskontlashtirish asosida erishiladi. Pul oqimlari (to‘lovlar va tushumlar)ni diskontlashtirish va ularning saldosi belgilash investitsiyalarni amalga oshirishning bo‘lg‘uvsami samarasini asoslanganroq baholash (sof diskonilastirilgan 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.

Investitsion faoliyatni moliyalashtirishga yo'naltirilayotgan shaxsiy mablag'lar quyidagilardan tashkil topishi mumkin:

investitsion loyihalarni amalga oshirishning boshida korxonaning banklardagi schetlarida bo'lgan bo'sh pul mablag'lari;

investitsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida qayta investitsiya qilinadigan sof foyda va amortizatsiya shaklidagi daromadning bir qismi;

korxonaning uni ishlab chiqarishini qaytadan tashkil qilishdagi ortiqcha va ishdan chiqqan mulklar va amortizatsiya qilinmagan asosiy vositalarni sotishdan pul mablag'lari;

korxonada aksiyalarining qo'shimcha emissiyasi (bosib chiqarilishi)dan olingan mablag'lar.

Investitsion loyihalarni moliyalashtirish manbalari sifatida kreditlar va qarzlarni jalb qilish varianti (jalb qilinayotgan mablag'larning hajmi, kreditlar va qarzlarni bo'yicha foizli stavka, foizlarni to'lash va ular bo'yicha asosiy qarzni to'lashning boshi va oxiri)ni tanlash investitsiya qilish maqsadida yo'naltirilgan shaxsiy mablag'lardan eng katta iqtisodiy samara olishni mo'ljallaydi.

Loyihani amalga oshirilishini borishida qilingan xarajatlarning natijaviylikini baholash tijorat va byudjet samaradorligi ko'rsatkichlari bo'yicha o'tkaziladi. Loyihalar tijorat samaradorligining eng muhim ta'rifi kapital harajatlarning o'zini o'zi oqlashi muddati (davri)dan (yillar va oylarda), byudjet samaradorligini esa – byudjetga tushumlar hajmining byudjetdan assignovaniyalar hajmiga nisbatidan iborat bo'ladi.

Investitsion loyihani moliyalashtirishga yo'naltirilgan shaxsiy mablag'larning o'zini o'zi oqlashi muddati mablag'larni taqdim etishni boshlanishidan shaxsiy mablag'lar hajmi amortizatsiyaning jamlangan summasi va foydaning qoldig'i (soliqlarni to'lash, kreditlarni qoplash, qarzlarni bo'yicha foizlar va aksiyalar bo'yicha dividendlarni to'lashdan keyingi) tenglashadigan vaqtgacha davrga teng.

Umuman investitsion loyihaning o'zini o'zi oqlashi muddati (moliyalashtirishning barcha manbalari hisobiga harajatlar) innovatsiya qilishni boshlanishidan kapital kiritmalar hajmi amortizatsion ajratmalar va sof foydaning summasi hajmiga tenglashadigan paytgacha qadar davrga teng.

Investitsion dastur doirasida qurilayotgan obyektlarni moliyalashtirishning har xil manbalari jalb qilingan holda korxonalar loyihalarni amalga oshirish davri davomida to'lovlarni barcha sheriklar (ishtirokchilar) uchun munosib taqsimlanishini ko'zda tutadilar. Qarz mablag'lari jalb qilingan holda eng kichik foizli to'lovlar va ularni to'lashning eng katta muddatlari ta'minlanadi. Investitsion loyihalarning biznes-rejalarini ishlab chiqish korxonalar tomonidan tanlangan haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarish strategiyasi bilan yaqindan bog'langan.

### **Qisqacha xulosalar:**

Korxonaning investitsion portfeli unga kiruvchi amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlarning majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonaning investitsion strategiyasini uning rivojlanishining har xil bosqichlarida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Portfelini shakllantirish turib, sarmoyador o'zi tomonidan tanlangan investitsion strategiya doirasida quyidagi savollarga javob topishi kerak.

Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarur.

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari bilan bog'liqdir.
2. Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdagi bir qator yil davomida olinadi.

3. Kapital kiritmalarning natijalarini bashoratlashda albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjud.

4. Odatda kapital kiritmalar sifatida qaraladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishni ko'zda tutadi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Korxonaga investitsion portfeliga ta'rif bering.
2. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
3. Korxonaga investitsion portfelini boshqarishda hal qilinadigan masalalarning o'zaro aloqasi nimadan iborat?
4. Investitsiya qilishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatning umumiy shartlarini aytib bering.
5. Investitsiya qilishning umumiy qoidalarini aytib bering.
6. Haqiqiy loyihalardagi investitsiyalarni baholashda qanday omillar hisobga olinadi?
7. Nima har qanday korxonaga sarmoyasi narxini ta'riflaydi?
8. Umuman nima amaldagi korxonaga narxini ko'rsatadi?
9. Sarmoyalarning o'rtacha o'lgangan qiymatini hisoblash metodikasini bering.
10. Loyiha biznes – rejasini ishlab chiqishda foydalaniladigan asosiy parametrlarni aytib bering.
11. Loyiha biznes rejasini tarkibiga qanday bo'limlar kiradi?
12. Investitsion loyihalar tijorat va byudjet samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini aytib bering.

## VIII – BOB. ITTKINI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH

- 8.1. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari
- 8.2. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyalı faoliyati
- 8.3. Innovatsion loyihalashtirishning asoslari
- 8.4. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi

**Tayanch soʻzlar:** fundamental tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, tajriba – konstruktorlik ishlari, eksperimental ishlar, ITTKInı tashkil qilish, patent, foydali modellar, sanoat namunalari, litsenziyalashtirish, litsenziya royaltlar, innovatsion loyiha, innovatsion loyihalar, ekspertiza.

### **8.1. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari**

Ilmiy – tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI)ning asosiy vazifalari quyidagılardan iborat:

tabiat va jamiyatni rivojlanishi sohasida yangi bilimlar olish, ularni qoʻllashning yangi sohalari;

ishlab chiqarish sohasidagi materiallashtirishning tashkilot tovarlari raqobatbardoshligi meʼyorlarining strategik marketingi bosqichida ishlab chiqilgan imkoniyatlarini nazariy va tajribaviy tekshirish;

yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amalda bajarish.

Sanab oʻtilgan vazifalarnı amalga oshirish resurslardan foydalanishning samaradorligi, tashkilotlarning raqobatbardoshligi, aholining turmush darajasini oshirishga imkon beradi:

ITTKIning asosiy tamoyillari quyidagılardan iborat:

I. Har qanday muammolarnı hal qilish ratsional boshqaruv qarorlarini qabul qilishda menejmentning avvaliroq koʻrib chiqilgan ilmiy yondashishlari, tamoyillari, vazifalari, usullarini bajarilishi. Ilmiy menejmentning qoʻllaniladigan

tarkibiy qismlarining miqdori boshqaruv obyektining murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan belgilanadi.

2. Innovatsion faoliyatni kishilik kapitalni rivojlanishiga qaratish.

ITTKI ishlarning quyidagi bosqichlariga bo'linadilar:

- fundamental tadqiqotlar (nazariy va izlanishli);
- amaliy tadqiqotlar;
- tajriba – konstruktorlik ishlari;
- tajriba, eksperimental ishlar, ular o'tgan bosqichlardan har birida

bajarilishlari mumkin.

Nazariy tadqiqotlar natijalari ilmiy kashfiyotlar, yangi tushunchalar va tasavvurlarni asoslanishi, yangi nazariyalarini yaratilishida namoyon bo'ladilar.

Izlanishlarga quyidagi tadqiqotlar kiradiki, ularni vazifasi buyumlar va texnologiyalarni yaratishning yangi tamoyillarini, materiallar va ularning birikmalarining yangi, oldin noma'lum bo'lgan xususiyatlarini, menejment usullarini ochishdan iboratdir. Izlanish tadqiqotlarida odatda mo'ljallangan ishning maqsadi, ma'lum, nazariy asoslar ko'proq yoki kamroq ravshan, ammo aniq yo'nalishlar ma'lum emas. Bunday tadqiqotlarni borishida nazariy taxminlar va g'oyalarni tasdiq topadilar, ular ba'zida inkor etishlari va qayta ko'rib chiqilishlari mumkin.

Fundamental fanning innovatsion jarayonlarni rivojlanishidagi ustuvor ahamiyati shuning bilan belgilanadiki, u g'oyalarning generatori sifatida bo'ladi, yangi sohalarga yo'l ochadi. Ammo fundamental tadqiqotlarni jahon faniga ijobiy kirish ehtimoli faqat 5% ni tashkil qiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida sohaviy fan bu tadqiqotlar bilan shug'ullanish imkoniyatiga ega bo'lmaydi. Fundamental tadqiqotlar, qoidaga ko'ra, davlat byudjeti hisobidan tanlov asosida

moliyalashtirilishlari kerak, hamda byudjetdan tashqari mablag'lardan ham qisman foydalanishlari mumkin.<sup>13</sup>

Amaliy tadqiqotlar oldin kashf qilingan hodisalar, jarayonlarni amalda qo'llash yo'llarini tadqiqot qilishga qaratilganlar. Ular texnik muammolarni hal qilish, noaniq nazariy masalalarni aniqlab olish, keyinchalik tajriba konstruktorlik ishlari (TKI)da foydalaniladigan aniq ilmiy natijalar olishni o'zlariga maqsad qilib qo'yadilar.

TKI – ITTKIning yakunlovchi bosqichi, bu laboratoriya sharoitlari va tajribali ishlab chiqarishdan sanoat ishlab chiqarishiga o'ziga xos o'tishdir. Ishlab chiqishlar ostida muntazam ishlash tushuniladi, ular ITI natijasida olingan mavjud bilimlar va yoki amaliy tajribaga asoslanganlar.

Ishlab chiqishlar yangi materiallar, mahsulotlar yoki qurilmalarni yaratish, yangi jarayonlar, tizimlar va xizmatlarni tadbiq etish yoki ishlab chiqarilayotgan va amalga kiritilganlarni ancha takomillashtirishga qaratilganlar. Ularga quyidagilar kiradi:

a) muxandislik obyekti yoki texnik tizimning belgilangan konstruksiyasini ishlab chiqish (konstruktorlik ishlari);

b) g'oyalar va yangi obyektiv variantlarini, shu jumladan notexnikni, chizma yo belgili vositalar tizim darajasida ishlab chiqish (loyiha ishlari);

v) texnologik jarayonlarni, ya'ni fizik, kimyoviy, texnologik va boshqa jarayonlarni belgilangan foydali natijani ishlab chiqaruvchi mehnatning yaxlit tizimi bilan birlashtiruvchi usullarni ishlab chiqish (texnologik ishlar).

Ishlab chiqishlar tarkibiga statistika yana quyidagilarni kiritadi:

- tajribaviy namunalarni (yaratilayotgan yangiliklarning prinsiplar xususiyatlariga ega noyob modellar) ni yaratish;

---

<sup>13</sup> Акоф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

- ularni texnik va boshqa ma'lumotlar olish uchun zarur vaqt davomida sinovdan o'tkazish va tajriba to'plash, u keyinchalik yangiliklarni qo'llash bo'yicha texnik hujjatlarda o'z aksini topishi kerak;

- qurilish uchun loyiha ishlarining belgilangan turlari, ular oldingi tadqiqotlarning natijalaridan foydalanishni ko'zda tutadilar.

Tajriba, eksperimental ishlar ilmiy tadqiqotlar natijalarini tajribali tekshirish bilan bog'liq ishlab chiqishlar turlaridir. Tajriba ishlari yangi mahsulotlarning tajribali namunalarini tayyorlash va o'rganib olish, yangi (takomillashtirilgan) texnologik jarayonlarni o'rganib olish maqsadiga ega. Eksperimental ishlar ITTKI o'tkazish uchun zarur maxsus (nostandart) uskunalar, apparatlar, asboblari, qurilmalar, stendlar, matnlarni tayyorlash, ta'mirlash va ularga xizmat ko'rsatishga qaratilganlar.

Fanning tajriba bazasi – tajriba, eksperimental ishlarni bajaruvchi tajribali ishlab chiqarishlar (zavod, sex, ustaxona, tajriba – eksperimental bo'linma, tajriba stansiyasi va h.k) majmuasidir.

Shunday qilib, TKI ning maqsadi yangi texnika namunalarini yaratish (modernizatsiyalash) dan iborat, ular tegishli sinovlardan keyin seriyali ishlab chiqarishga yoki bevosita iste'molchiga topshirishlari mumkin. TKI bosqichida texnik tadqiqotlar natijalarining yakuniy tekshirilishi o'tkaziladi, tegishli texnik hujjatlar ishlab chiqiladi, yangi texnikaning namunalari tayyorlanadi va sinovdan o'tkaziladi. Istalgan natijalarni olish ehtimoli ITI dan TKI sari oshib boradi.

Yangi mahsulotni sanoat ishlab chiqarishni o'zlashtirilishi ITTKI ning yakunlovchi bosqichi bo'ladi.

ITTKI natijalarini tadbiiq etishning quyidagi darajalari (sohalari) ni ko'rib chiqish kerak:

1. ITI natijalaridan yakunlangan ITI ning rivojlanishi bo'lgan yoki fan va texnikaning boshqa muammolari va yo'nalishlari doirasida bajarilayotgan boshqa ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlarda foydalanish.

2. ITTKI natijalaridan eksperimental namunalar va laboratoriya jarayonlarida foydalanish.

3. TKI va eksperimental ishlar natijalarini tajribali ishlab chiqarishda o'zlashtirish.

4. ITTKI va tajribali nam unalar sinovlari natijalarini seriyali ishlab chiqarishda o'zlashtirish.

5. Texnik yangiliklarni ishlab chiqarishga keng ko'lamda tarqatish va bozor (iste'molchilar)ni tayyor mahsulotlar bilan to'ldirish.

ITTKI ini tashkil qilish hujjatlarning quyidagi sohalararo tizimlariga asoslanadi:

Davlat standartlashtirish tizimi (DST);

Konstruktorlik hujjatlarining yagona tizimi (KHYAT);

Texnologik hujjatlarning yagona tizimi (THYAT);

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi (ICHTTYAT);

Mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarishga qiyin tizimi;

Davlat mahsulotlar sifati tizimi;

Davlat "Texnikadagi ishonchlik" tizimi;

Standartlar va mehnat xavfsizligi tizimi (SMXT) va boshqalar.

## **8.2. Innovatsion tashkilotning patent litsenziyali 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 (1883y) bog'laydilar. Aqliy mulkka huquq III iqtisodiy, sotsial va madaniy huquqlar bo'yicha xalqaro paktda beglilab berilgan. 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. Gap konvensiya ishtirokchisi bo'lgan mamlakatlardan biri tomonidan patentlashtirishga dastlabki ariza bergan sanani e'tiborga olish haqida ketayapti, u ushbu dastlabki arizani bergan kundan bir yildan ko'p bo'lmagan chegarada belgilanadi. 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 sinchiklab tayyorlash, kashfiyotning reklamasini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Konvensiya kashfiyotlarga, agar ular xalqaro ko'rgazmalar va yarmarkalarda namoyish qilinsalar, vaqtinchalik (bir yil davomidagi) 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 mualliflikning tasdiqlovchi va uning egasiga kashfiyotga favqulodda huquq beruvchi hujjatdir. Buning ostida hech kimni kashfiyotdan patentning egasisiz foydalanishi mumkin emasligi ko'zda tutiladi. Mohiyati bo'yicha, patent – bu sanoatning namunasi yoki tovar belgisini ro'yxatga olinishi bilan mustahkamlangan kashfiyotga mulk egasining unvonidir. Bu holda kashfiyotdan foydalanishga rozilik qisman foydalanishga litsenziyani topshirish (sotish) yoki patent huquqlarini to'liq topshirish yo'li bilan aks ettiriladi.

Patentli himoyalashning barcha masalalari patent mahkamasi tomonidan tartibga solinadi. U sanoat mulki obyektlarini himoyalash sohasidagi yagona siyosatni amalga oshiradi, kashfiyotlar, foydali modellar va sanoat namunlariga buyurtmalarni ko'rib chiqishga qabul qiladi, davlat tomonidan ro'yxatga olishni

amalgga oshiradi, patentlar beradi, rasmiy ma'lumotlarni nashr qiladi, patent qoidalarini bosib chiqaradi va h.k.

Patent qonuni patentlarni amalda bo'lim muddatlarini belgilaydi, ular davlat tomonidan ro'yxatga olishga taqdim etilayotgan sanoat mulkining turiga bog'liq.

Kashfiyotga patent ariza kelib tushgan sanadan boshlab 20 yil davomida amalda bo'ladi foydali modelga guvohnoma 5 yil davomida davomida amalda bo'ladi. Patent egasining iltimosiga ko'ra u 3 yilgacha uzaytirilishi mumkin. Sanoat namunasiga patent 10 yil davomida amalda bo'ladi va yana 5 yilgacha uzaytirilishi mumkin.

Patent qonuni sanoat mulki obyektlarining patent qobiliyati mezonlari majmuasini belgilab beradi. Ular ostida uni yaratuvchisi tomonidan himoyalash patentini olish uchun ushbu obyekt qanoatlantirishi kerak bo'lgan shartlar tushuniladi.

Foydali modellarga, agar ular yangi va xalq xo'jaligi sohalarida sanoatli qo'llaniladigan bo'lsalar, huquqiy himoya taqdim etiladi.

Sanoat namunasi ostida mahsulotning tashqi ko'rinishini belgilab beruvchi uning badiiy – konsruktiv yechimi tushuniladi, agar u yangi, noyob va xalq xo'jaligi sohalarida sanoatli qo'llaniladigan bo'lsa, huquqiy himoya beriladi.

Patent qonunida patent qobiliyati deb hisoblanmaydigan aqliy mulk uchun obyektlarining ro'yxati beriladi.

Masalan, quyidagilar kashfiyotlar va foydali modellar sifatida himoyalanmaydilar:

- ilmiy nazariyalar va matematik usullar;
- xo'jalikni tashkil qilish va boshqarish usullari;
- shartli belgilar, jadvallar, qoidalar;
- aqliy operatsiyalarni bajarish usullari;
- hisoblash mashinalari uchun algoritmlari va dasturlar;
- inshootlar, binolar, hududlarni rejalashtirish loyihalari va chizmalari;

- buyumlarning faqat tashqi kshrinishiga tegishli bo'lgan, estetik ehtiyojlarni qanoatlantirishga qaratilgan qarorlar;

- integralli mikrosxemalarning texnologiyalari;

- jamoa manfaatlari, insonparvarlik va ahloq tamoyillariga zid bo'lgan qarorlar;

- faqat buyumning taktik vazifasi bilan asoslangan qarorlar;

- arxitektura obyektlari (kichik arxitekturik shakllardan tashqari), sanoat, gidrotexnik va boshqa ko'chmas inshootlar;

- bosma mahsulotlar;

- suyuq gazsimon, sog'iluvchi yoki shunga o'xshish moddalaridan barqaror bo'lmagan shaklli obyektlari.

Patentni rasmiylashtirish tartibi Patent qonuni tomonidan tartibga solinadi.

Litsenziyalashtirish texnologiyalar bilan savdoning, o'z ichiga patentlar, litsenziyalar, nou-xaular bilan bitimlarni oluvchi, asosiy shakllarining biridan iboratdir.

*Litsenziya* alohida shaxslar yoki tashkilotlarga patent bilan himoyalangan kashfiyot, texnik vazifalar, ishlab chiqarishning texnologik va konstruktorlik sirlari, tovar belgisi va h.k.dan foydalanishga ruxsatdan iboratdir. Litsenziyani berish tijorat operatsiyasi bo'lib, patent egasi (litsenzar) o'zining kontragenti (litsenziati)ga patentlar, nou-xau, tovar belgilari va h.k.ga o'z huquqlarining belgilangan doirasida foydalanishga litsenziya beradi.

Litsenziyalashtirish manfaatdor tomonlar tomonidan litsenzion bitim – shartnomani qabul qilish yo'li bilan amalga oshiriladi, unga muvofiq kashfiyot, texnologik bilimlar, tajriba va ishlab chiqarish sirlarining egasi o'zining kontragentiga aqliy mulkdan foydalanishga litsenziya beradi. Bitida litsenziyadan foydalanishning ishlab chiqarish sohalari va hududiy chegaralari belgilanadi.

Litsenzion bitim bir necha patentlar va ular bilan bog'liq nou-xaularni majmuaviy topshirishni ko'zda tutish mumkin. Bu holda litsenzion bitim, qoidaga ko'ra, litsenzar tomonidan tegishli injiring (muxandislik-maslahat) xizmatlarini,

shu jumladan loyihalashtirish, litsenzion ishlab chiqarishni tashkil qilish, nou-xau, ishga tushurish-sozlash ishlar, xodimlarni tayyorlash va h.k. ko'rsatishni ko'zda tutadi.

Litsenzion bitimlar mustaqillarga, ular texnologiya va texnologik bitimlar bo'lg'uvsi foydalanishga ularning joyi va sharoitlaridan qat'iy nazar topshirilishini ko'zda tutadi va birga bo'luvchilarga bo'linadi, bunda litsenziyani topshirish bilan bir vaqtda qurilish, uskunalarining butlovchi qismlarini yetkazib berish yoki injenering xizmatlari ko'rsatishga shartnoma tuziladi.

Sotuvchi (litsenziyor)ga xaridor (litsenziat)ga litsenzion bitim predmetida foydalanish huquqini bergani uchun mukofotlash litsenzion to'lovlar vositasida amalga oshiriladi, ular bitim amalda bo'lish davri davomida xaridor daromadidan davriy ajratmalar yoki ekspert baholari asosida oldindan belgilangan bir vaqtdagi to'lovlar ko'rinishida bo'lishlari mumkin.

Davriy ajratmalar (royaltlar) oborot, litsenzion mahsulotni sof sotishlar qiymatidan foiz to'lash kabi belgilanishi mumkin yoki ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga hisoblash bilan belgilanadi. Bir vaqtdagi to'lov litsenziardan hujjatlarni topshirilishini ko'zda tutuvchi reushal (butunlay olinadigan) to'lov shaklida bo'lishi mumkin. Litsenzion mukofotlashning keltirilgan shakllarining har xil birikmalari bo'lishlari mumkin.

Yangi texnik yechimlar, kashfiyotlar va tovarlar odatda patentlashtiriladilar, bu patent egasiga ulardan foydalanishga favqulodda huquqni beradi. Litsenziyadan foydalanish huquqlari xarakteri va hajmi bo'yicha quyidagi turlarga bo'linadilar:

- patentli (patentdan tezisli nou-xausiz foydalanish huquqi beriladi);
- bepul (nou-xaudan faoliyatning har xil sohalarida fodalanih huquqi beriladi);
- oddiy (patentdan foydalanish huquqiga lizenziat va litsenziyor ega bo'ladi);
- favqulodda (litsenziat tomonidan patentda yakka hukmron holda foydalanish);

- to'liq (patentdan bir kishi bo'lgan litsenziat shartnoma tomonidan kelishilgan muddat davomida foydalaniladi).

Aqliy mulkka egalik qilish va boshqarish tartibi Patent qonuni, maxsus "elektron hisoblash mashinalari uchun dasturlarni huquqiy himoyalash haqidagi", "integral mikrosxemalar topologiyalarini huquqiy himoyalash haqidagi" qonunlar tomonidan tartibga solinadi.

### **8.3. Innovatsion loyihalashtirishning asoslari**

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi konsepsiyasi (Project Management) jadal ravishda kirib kelmoqda. Bu konsepsiyaning asosini loyihasi har qanday tizimning vaqt va mablag'lar sarflanishi bilan bog'liq dastlabki holatini o'lchashga qarash tashkil qiladi. Oldindan ishlab chiqilgan dasturlar bo'yicha byudjet va vaqtli chegaralashlar doirasida amalga oshirilgan bu o'zgarishlar jarayoni esa – loyihalarni boshqarishdir. 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" tushunchasi quyidagicha ko'rib chiqilishi mumkin:

innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli;

innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni;

hujjatlar majmuasi.

Innovatsion loyiha innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarishni shakli sifatida fan va texnikani ustuvor yo'naltirilgan rivojlantirishning aniq maqsadlari (vazifalari)ga erishishga qaratilgan tadbirlarning resurslar, muddatlar va ijrochilar bo'yicha o'zaro asoslangan va o'zaro bog'langan murakkab tizimidan iboratdir.

Innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni sifatida – bu innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy, texnologik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy va tijorat tadbirlarini belgilangan izchillikda bajariladigan majmuasidir.

Shuning bilan bir vaqtda innovatsion loyiha – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig'indisidir.

Bu uchta nuqta nazarlarni hisobga olish bilan, quyidagi ta'rifni berish mumkin: innovatsion loyiha – bu masofa va vaqtda muammolarni hal qilish, innovatsion jarayonlarni tashkil qilish bo'yicha ilmiy asoslangan maqsadlar va tadbirlarni belgilab beruvchi hujjatlarining yig'indisidir. Maqsadlar va tadbirlarni ilmiy asoslanishiga menejmentga ilmiy yondashishlarga rioya qilish, zamonaviy usullarni qo'llash yo'li bilan erishiladi.

Innovatsion loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga rahbarlik loyiha rahbari (loyiha menejeri) va ilmiy texnik kengashi (ITK) tomonidan amalga oshiriladi. ITK tarkibiga ilmiy – texnik yechimlarni tanlash, ular amalga oshirish darajasi, loyihaviy maqsadlarga erishish uchun zarur talbirlarning to'liqligi va butligi uchun javobgarlikka ega, ijrochilarni tanlov asosida tanlash va olingan natijalarning ekspertizasini tashkil qiluvchi loyihaning tematik yo'nalishlari bo'yicha yetakchi mutaxassislar kiradilar.

Loyiha rahbari – yuridik shaxslar, unga buyurmachi loyiha: rejalashtirish, loyiha ishtirokchilari ishlarini nazorat qilish va muvofiqlashtirish bo'yicha ishlarga rahbarlik qilish vakolatlarini topshiradi. Loyiha rahbari vakolatlarining aniq tarkibi buyurtmachi bilan shartnoma tomonidan belgilanadi. Loyiha jamoasi – loyiha rahbari tomonidan boshqariladigan va loyihani amalga oshirish davrida rejaviy ko'rsatkichlarga o'z vaqtida erishish maqsadida tashkil qilinadigan o'ziga xos tashkiliy tuzilmadir. Loyiha jamoasining tarkibi va vazifalari loyihaning ko'lamlari murakkabligi va boshqa ta'riflariga bog'liqdir. O'z vazifalarining bir qismini bajarish uchun ishlab chiquvchi ixtisoslashtirilgan tashkilotlarni jalb qilishi mumkin. Loyihani qo'llab quvvatlovchilarga innovatsion markazlar, dasturlar va loyihalarni qo'llab quvvatlovchi fondlar, konsalting firmalari, mustaqil ekspertiza tashkilotlari, patent-litsenziya firmalari, auditorlik firmalari, ko'rgazma markazlari va h.k kiradilar.

Innovatsion loyihalarni tasniflash innovatsiyalarni tasniflashlar asosida amalga oshiriladi. Masalan, tasdiqlash, moliyalashtirish va amalga oshirish darajasi bo'yicha innovatsion loyihalar, davlatlararo, davlat, mintaqaviy, sohaviy, alohida korxonanikiga bo'linishlari mumkin.

Loyihalarni shakllantirish va asoslash tamoyillari, maqsadlari, bosqichlari va usullari, ularni loyihalashtirish va amalga oshirish mexanizmi biz tomonimizdan oldin ko'rib chiqqan mavzulardan katta farq qilishi mumkin emas. Oldingi 9 mavzu biz tomonimizdan innovatsion loyihalarni ilmiy asoslash, ularni materiallashtirish va samara olish uchun ko'rib chiqilgan edi. Yakuniy masalalarga darslikning 10-13 mavzulari bag'ishlangan.

Takrorlaymizki, innovatsion loyihani turkumlashtirishning chuqurligi, loyihalashtirishda hisobga olinadigan ilmiy yondashishlar va tamoyillar, qo'llaniladigan menejment usullari miqdori loyihaning bosh menejeri (loyiha menejeri) va ITK a'zolari tomonidan muammoning murakkabligi, loyihaning qiymati va innovatsion tashkilot tashqi va ichki omillari holatiga muvofiq belgilanadi.

Innovatsion loyihani ishlab chiqish loyiha hujjatlarini tayyorlash bilan yakunlanadi. "Loyiha hujjatlari" ning yagona tarkibi hali belgilanmagan va har bir aniq holda uning tarkibi dastlabki (texnik iqtisodiy) vazifada belgilanadi. Har qanday darajadagi innovatsion loyiha quyidagi bo'linmalarni o'z ichiga olishi kerak:

- muammo (g'oya)ning mazmuni va dolzarbligi;
- loyiha rahbarining rezyumesi;
- marketing tadqiqotlari va muammoni turkumlashtirish asosida qurilgan loyiha maqsadlari daraxti;
- loyiha maqsadlari daraxtini amalga oshirish bo'yicha tadbirlar tizimi;
- loyihani majmuaviy asoslanishi;
- loyihani amalga oshirilishini majmuaviy ta'minlanishi;
- ITK ning ta'rifi;
- loyihaning ekspert xulosasi;

- loyihani amalga oshirish mexanizmi va undovchi sabablar tizimi.

Loyihani amalga oshirish mexanizmi o'z ichiga innovatsion tashkilotning tuzilishi, uning bo'linmalari va lavozimli ko'rsatmalari haqidagi qoidalar, operativ – kalendar rejalar va tarmoqli modellar (jadvallar), loyihani boshqarish dasturlari, loyihaning vazifalari, masalalari va maqsadlarini bajarilishini majmuaviy ta'minlash, nazorat qilish, muvofiqlashtirish va tartibga solish rejalarini oladi.

Loyihani topshirilishi va shartnomani yopilishini o'z ichiga oluvchi loyihani yakunlash tartibini belgilash, innovatsion loyihalash masalalaridan biri bo'ladi.

Innovatsion loyiha bo'lim – loyiha konsepsiyalarini ishlab chiqishda buyurtmachi tomonidan qabul qilingan qarorlarning uni amalga oshirishda olingan natijalarga mos kelishini belgilash demakdir. Ishni topshirish va qabul qilishga nisbatan barcha talablar shartnoma tomonidan belgilanadi. Agar tayyor obyekt loyihani amalga oshirishning natijasi qabul qilish va foydalanish sinovlarini o'tkazish kerak. Ular quyidagilarni o'z ichlariga oladilar: ishlab chiqishning texnik – iqtisodiy parametrlarini rejalashtirilgan ko'rsatkich bilan soleshtirilishini o'tkazish; farq qilishlar sabablarini aniqlash, topilgan farq qilishlarni bartaraf qilish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish va chalalarni bartaraf qilish bo'yicha ishlarni tashkil qilish.

Agar qabul qilish sinovlari natijasida loyiha talablariga javob beradigan mahsulot olinsa, unda komissiyaning tayyor obyektlarni qabul qilish bo'yicha bayonnomasi rasmiylashtiriladi. Sinovlar natijasi tayyor mahsulot (obyekt yangilik va h.k)ni topshirish – qabul qilish davrida javobgarlikni ishlab chiquvchi tashkilotlardan buyurmachiga topshirish uchun asos bo'ladilar.

Shartnomani yopish quyidagi bosqichlarda o'tkaziladi:

- moliyaviy hisobotni tekshirish;
- rasfortlashtirish;
- bajarilmagan majburiyatlarni aniqlash;
- bajarilmagan majburiyatlarni yakunlash.

Moliyaviy hisobotlarni tekshirishga buyurtmachi va ijrochi tashkilotlar hisobotiga kiradi. Buyurtmachining moliyaviy hisobotini tekshirish quyidagilarni o'z ichiga oladi: yakunlangan ishlarning butun hajmiga schyot – fakturadan ko'chirmalarni tekshirish; olingan to'lovlarni taqdim etilgan schet – fakturalar bilan muvofiqlashtirish; o'zgarishlar bo'yicha hujjatlarning mavjudligini tekshirish; buyurtmachi tomonida amalga oshirilgan ushlab qolingan summani nazorat qilishni.

Ijrochi moliyaviy hisobotini tekshirish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- yetkazib beruvchilar va birgalikdagi ijrochilarning to'lovlarini tekshirish;
- buyurtmalar summasini yetkazib beruvchilarning yuk xatlari bo'yicha xaridlarga mos kelishi;
- yetkazib beruvchiga muddati o'tgan to'lovlarni qidirib topish;
- tegishli ushlab qolishlarni tasdiqlash.

Bundan tekshirishlarning natijalari loyiha bo'yicha yakuniy moliyaviy hisobotlarni tayyorlash uchun ma'lumotlar olishga imkon beradi. Ushbu bosqichda ijrochilar bilan yakuniy hisob kitoblar amalga oshiriladi.

Pasportlashtirish shartnomani yopishni tashkil qilishning muhim elementlaridan biridan iboratdir. U quyidagi izchillikda o'tkaziladi:

- bo'limlarning ijrochilari kerakli ilovalarga hisobotlarni bosh tashkilotga bo'lim bo'yicha taqdim etadilar;
- keyingi yakuniy hisobotni ITKga bo'lim bo'yicha taqdim etadi;
- ITK bo'lim bo'yicha hisobotlarni qabul qiladi va dalolatnomalarni rasmiylashtiradi;
- bosh tashkilot umuman loyiha bo'yicha hisobot tayyorlaydi va uni Bosh buyurtmachiga yuboradi. Shartnoma yopiladi.

#### **8.4. Innovatsion loyihalarni ekspertiza qilish**

Innovatsion loyihalarning ekspertizasi – quyidagilarni majmuaviy tekshirish va nazorat qilish tadbirlaridir:

a) loyiha tarkibiga va innovatsion menejment tarkibiga kiruvchi me'yoriy – uslubiy, loyiha – konstruktorlik va boshqa hujjatlar tizimining sifati; b) loyiha rahbari va uning jamoasining kasbiy mahorati; v) innovatsion tashkilotning ilmiy-texnik va ishlab chiqarish salohiyati, raqobatbardoshligi; g) bajarilgan hisob – kitoblarning ishonchligi, xatarning darajasi va loyihaning samaradorligi; d) loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish mexanizmining sifatlari, qo'yilgan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini.

Qo'yilgan vazifalar davrasi bo'yicha innovatsion loyihalar ekspertizasini sertifikatlash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolarini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovatsion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatlashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.<sup>14</sup>

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilot (IQTT)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.

---

<sup>14</sup> Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

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 tamoyillarini quyidagilar bilan to'ldirish zarur deb hisoblaymiz:

1. Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi yettitadan kam bo'lmagan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;
2. Ekspert guruhining ishi mustaqillik, obyektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;
3. Ekspert guruhining asosiy vazifasi obyektii loyihalashtirilayotganda innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

Innovatsion menejment va har qanday tuzilmona faoliyat yuritishi bo'yicha me'yoriy – uslubiiy hujjatlarning yuqori sifatini ta'minlash innovatsion loyihaning yuqori sifatiga, ekspert guruhi ishining tashkiliyligi va natijaviyligiga erishishning muhim sharti bo'ladi.

Hujjatlarni quyidagi asosiiy a'lomatlar bo'yicha tasniflash mumkin:

a) me'yoriy – uslubiiy ta'minlash iyerarxiyasining darajasi xalqaro hamjamiyat, mamlakat, mintaqa, shahar, qishloq, firmadir.

b) hujjatning huquqiiy statusi – ijro qilinishi majburiylar (qonunlar, standartlar, farmonlar, qarorlar, qoidalar, dasturlar, rejalar, rasmiy buyruqlar) va tavsiyaviylar (qo'llanmalar, uslubiiyotlar, yqriqnomalar va h.k.);

v) hujjatning mazmuni – texnik (investitsion loyihalar, konstruktorlik – texnologik hujjatlar, uslubiiyotlar va h.k), iqtisodiiy (texnik-iqtisodiiy 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 sofligi, 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 – qiymatli 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'lamini;
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 qilinishining 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 obyektning 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 (jadvali) 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. Ilyenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan "Innovatsion menejment" darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

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 loyiha 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. Loyiha 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. Muammani 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).

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.

Ekspertizalaboratoriya tadqiqotlari uchun ekspertiza quyidagi savollarga javobni ko'zda tutadi:

Tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?

So'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?

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).

### **Qisqacha xulosalar:**

Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI)ning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Tabiatni va jamiyatni rivojlanishi sohasida yangi bilimlarni olish, ularni qo'llashning yangi sohalari; Ishlab chiqarish sohasida strategik marketing bosqichida ishlab chiqilgan tashkilot tovarlari raqobatbardoshligining me'yorlarini materiallashtirish imkoniyatlarini nazariy va eksperimental tekshirish;

- Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amalda amalga oshirish.

Patent – bu mualliflikni tasdiqlovchi va uning egasiga kashfiyotga favqulodda huquqni beruvchi hujjatdir.

Litsenziyalashtirish texnologiyalar bilan savdoning o'z ichiga patent, litsenziya, nou-xau va x.k bilan bitimlarni oluvchi asosiy shakllaridan biridir.

Litsenziya – ayrim shaxslar yoki tashkilotlarga patent bilan himoyalangan kashfiyot, texnik vazifa, ishlab chiqarishning texnologik va konstruktorlik sirlari, tovar belgisidan foydalanishga ruxsat berishdan iboratdir.

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi konsepsiyasi (Project Management) jadallik bilan kirib kelmoqda. Bu konsepsiyaning asosini loyihaga vaqt va mablag'lar sarflanishi bilan bog'liq har qanday tizimning dastlabki holatini o'lchash sifati qarash tashkil qiladi.

Innovatsion loyiha – innovatsion jarayonlarni masofada va vaqtda tashkil qilish muammosini hal qilish bo'yicha ilmiy asoslangan maqsadlar va tadbirlar tizimini belgilab beruvchi hujjatlar yig'indisidir.

### **Nazorat savollari:**

1. ITTKI ning asosiy vazifalarini sanab bering.
2. ITTKI qanday bosqichlardan tashkil topadi?
3. Izlanish tadqiqotlari amaliydan nima bilan farqlanadi?
4. ITTKIning tashkil qilish hujjatlarining qanday tizimiga suyanadi?
5. Patentlarning innovatsion faoliyatdagi roli qanday?

6. Aqliy mulkning qanday obyektlari O'zbekiston Respublikasining Patent Qonuni tomonidan himoyalangan?
7. Litsenziyalashtirish nimadan iborat?
8. Litsenziyalar qanday turlarga bo'linadilar?
9. Innovatsion loyiha qanday bo'limlardan tashkil topadi?
10. Innovatsion loyihani amalga oshirish mexanizmi qanday?
11. "Innovatsion loyiha ekspertizasi" tushunchasi qanday elementlarni o'z ichiga oladi?
12. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi qanday tamoyillar asosida o'tkaziladi?
13. Innovatsion loyihalar ekspertizasi metodikasining xususiyatlari nimadan iborat?

## **IX- BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH**

- 9.1. Korxonalaridagi ITTKIning 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.

**Tayanch iboralar:** ITTKIning boshqarish, ITTKIga xarajatlar, ITTKI turlari, ITTKIning xarid qilish muqobillari, yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari, ekspert baholari, yangilik texnik darajasining integral ko'rsatkichi, loyihaviy yondashuv, yangi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tish usullari, texnologik yechimni tanlash chizmasi.

### **9.1. Korxonalaridagi ITTKIning boshqarish**

Iqtisodiy rivojlanish xarakteridagi jiddiy o'zgarishlar mamlakat tovarlari raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash zarurligi ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarish larni firmalar va sanoat kompaniyalarida keskin zaruratga aylantirgan. Xo'jalik yuritishning yangi sharoitlariga moslashish firma faoliyatining ko'pgina tomonlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etgan.

Firmani boshqarishning asosiga innovatsion strategiyani texnologik yangilash va ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarning turli-tuman shakllarini faollashtirish siyosati qo'yilgan. ITTKI tashkiliy tuzilmasini qaytadan qurish, tadqiqotlar yo'nalishlari turli-tumanligini kengaytirish, sanoat firmalarining fundamental tadqiqotlar sohasidagi faolligini oshirish vujudga kelgan.

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda XX asrning keyingi o'n yilliklarida sanoat ITTKI milliy ilmiy salohiyatining yirik tashkil etuvchisi va raqobat afzalligining muhim manbaiga aylangan. Sanoat kompaniyalarida fan yangilik kiritishlarning asosiy va amalda tugamaydigan manbai sifatida yangiliklarning aniq iste'molchilari

bilan birlashgan. Sanoat sektori doirasida ITTKIning faol kengayishi zarurligi shunday dalil bilan tasdiqlanadiki, mahsulotlarning ishlab chiqarilishi va sotilishi orqali ilmiy tadqiqotlar natijalari tijoratlashadi va jamiyatning ehtiyojini qanoatlantiradi.

ITTKI rivojlanishini boshqarishning yana bir xususiyati boshida novator va tashkilotchilar turgan ishlarni jamoaviy tashkil etishga suyanishdir.

Innovatsion faoliyat, ayniqsa fundamental va amaliy tadqiqotlarni bajarishda noaniqlik va xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadi. Yangilik kiritish loyihagini tanlash va qarorlar qabul qilishda ham xatar elementi juda katta. U axborotlarning to'liqligi ko'zda tutilgan loyihaning sifati, qarorlar qabul qilish usullari va yondashuvlarga bog'liq. Yangi tovarni seriyali ishlab chiqarish zarurati eng kam bo'ladi. Ammo bozorga chiqish va yangilik kiritish diffuziyasida yangiliklarning noaniqlik va xatar elementlari yana o'sadi, yangiliklarni sotishning barqaror hajmi va yuqori raqobatbardoshligida esa kamaya boshlaydi. Keyingilar innovatsiyalar yashash davrlarining har xil bosqichlarida ularni boshqarish xususiyatlaridir.

Ko'pgina ijodiy g'oyalar bilimlar o'sishining mantiqiy izchil jarayoni va tafakkurning an'anaviy sharhi bo'lmaydi. Tijorat novatorlik tashkilotlari hamma vaqt ham beixtiyor ijodiy hodisalarga bog'liqdir. Korxonaning oddiy, an'anaviy faoliyatida "boshqarish usullari va yondashuvlari tasodifga juda kam joy qoldiriladi, ammo tadbirkorlik loyihalarining muvaffaqiyati ko'proq darajada bu loyihalar asoslangan g'oyalar va konsepsiyalarning sifatiga bog'liq", - deb yozadi yangiliklar bo'yicha mashhur mutaxassis Brayn Tviss.

Ilmiy tadqiqotlar bosqichida ayniqsa noan'anaviy boshqaruv yondashuvi muhimdir. Bunda ijodiy shaxsiy xususiyatlar erkinligi, shaxsiy, guruhli, ijodiy va tadbirkorlik manfaatlarini samarali qidirish va loyihani tanlash vazifasi bilan mos kelmasligini birga olib borish zarur.

Tadqiqotlar ilmiy bosqichi rahbarining roli ijodiy xodimlarini oddiygina tanlash, strategik vazifalarni qo'yish va operativ nazorat qilish doirasidan tashqariga chiqadi. Undan ijodiy axloqiy-psixologik muhitni tashkil qilish, tavakkalchilikni

rag'batlantirish, olimlar o'rtasidagi keng aloqalar va ularning axborotga egaliklarining yuqori darajasini ta'minlash, erkin ijodiyot, bardoshlilik va tanqidiylik uchun sharoitlar yaratish talab etiladi.

Olimlar uchun tan olinish va yuqori baho, obro' va pul mukofoti faoliyatning muhim mezonlari bo'lib xizmat qiladi.

Muammolarni ijodiy hal etish usullari orasida B. Tviss tahliliy va morfologik hamda notahlil usullarni ko'rsatadi, ular orasida "aqliy hujum", fantaziyalar, metaforalar assotsiatsiyalar, o'xshatishlar va sinektika usullaridai foydalanish muhim o'rin egallaydi.

Sinektika e'tiqodli tafakkurni bartaraf etish asosida ijodiy jarayonni tashkil qilishga harakat qiladi. Ijodiy harakatni operatsion boshqarish fundamental, mantiqiy va ruhiy jarayonlar asosida izohlanadi. Sinektika usullari ixtisoslashgan ilmiy tashkilotlarda yetarlicha keng tarqalgan.

ITTKIni boshqarishda qarorlar qabul qilishning ikki sohasi muhimdir: loyihalarni tanlash va ishlab chiqarishni yakunlash. Bunda amaliy tadqiqolar uchun yetarlicha yuqori tizimiylik va maqsadga qaratilganlik xosdir. Ammo ularda hali ham determinatsiyalanmaganlik (asoslanmaganlik) elementi yuqori. Muvofiqlashtirilgan portfelni ta'minlovchi loyihalar tanlovi o'tkaziladi, u firma tomonidan qo'yilgan vazifalarni vaqtning har xil davrlarida resurslardan muvofiq foydalanish bilan bir vaqtda hal qilish maqsadida shakllantiradi.

## **9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi**

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 9.1-jadvalda berilgan.

## Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi

№	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	16

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. Masalan, 1999 yilda 500 yirik TMK rahbarlaridan faqat 3,4 % firmalari yetarlicha shaxsiy ilmiy-texnik boshlanmagan egaligini ta'kidlagan, 32,8 % uning yetarlicha emasligi, 34,8 % esa shaxsiy ilmiy tadqiqotlar va yangi texnologiyalarni ishlab chiqishga ega emasliklarini aytganlar.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan kompaniyalar yarmining innovatsion faoliyati takomillashtirilgan innovatsiyalar, yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishga asoslangan. So'ralgan kompaniyalarning bundan keyingi rejalariga kelsak, 24,6 % shaxsiy ilmiy-texnik va fundamental tadqiqotlarni rivojlantirishga zarurat ko'rilgan.

Keyingi o'n yil ichidagi xorijdagi yirik korporatsiyalar rivojlanishining o'ziga xosligi shundan iboratki, o'tkazilayotgan ITTKIning hajmi va amaliy ahamiyati

bo'yicha ular nafaqat kichik biznesdan, balki 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 OTM 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).

## 9.2-jadval

### Yaponiya va AQSH firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati, %da

№	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

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 ITTKning fundamental bo'linmalarida shaxsiy tadqiqotlarni o'tkazish, yangiliklarni ishlab chiqish va tijoratlashtirish uchun firma ichidagi venchurli bo'linmalarni tashkil qilish vositasida amalga oshirish mumkin.

Yirik kompaniyalarning oldida ITTKni 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;
- 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 guruhlarini boshqarish tizimi yoki yirik korporatsiyalar doirasida innovatsion vechurli 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, loyiha jamoalarini va firma ichidagi vechurlarni 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

Buyumlarning har qanday parametrlari va xususiyatlari innovatsiyalarning sifat ko'rsatkichlari hisoblanadi. Yangilik kiritishning texnik darajasi haqida to'liq tasavvurga ega bo'lish uchun ko'rsatkichlar, xususiyatlar, ularni o'lchash usuli, ishlab chiqarish va foydalanish bosqichlari bo'yicha bo'linadi.

Ta'riflarning to'liq bo'lishi uchun tabiiy yoki qiymatli aks ettirishdagi xususiyatlarning ham mutlaq, ham nisbiy ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Shu bilan birga nisbiy ko'rsatkichlar – odatda eskining mutlaq ko'rsatkichlarining yangi yoki yaxshilangan namunaga nisbati hamda moddiy iste'mol qilinishi, mehnat iste'mol qilinishi, quvvatning o'lchov birligiga tannarx, unumdorlikning solishtirma va xarajat ko'rsatkichlaridir. Bu parametrlar yangilikning texnik darajasi va sifatini baholashning asosidir.

Agar yangiliklarning yakka (xususiy) ko'rsatkichlari faqat uning xususiyatlaridan biriga tegishli bo'lsa, majmuaviy ko'rsatkichlar eng muhim ta'riflar ketma-ketligini yetarlicha to'liq aks ettiradi. Bunday mahsulot uchun uning texnik va texnologik takomilligi yangilikning texnik darajasini eski mahsulotning asosiy xususiyatlari bilan qiyoslash orqali belgilanadi. Asos sifatida standartlashtirib ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

Bunda yangi mahsulot yashash davrining barcha bosqichlari uning yakuniy bosqichi sotilishi va iste'molida foydalanishga bo'ysunadi. Ushbu nuqtai nazardan loyihalashtirishga ilmiy-texnik faoliyatning bosqichi sifatida qarash mumkin emas, chunki ITTKIning barcha bosqichlari yangi tovar namunasi rivojlanishiga, shu jumladan foydalanish samaradorligiga qaratilgan. Masalan, texnik - foydalanish omillari zaruriy foydalanish ta'riflarini ta'minlash xarajatlarini

belgilaydi, yangi namunaning vazifaviy xususiyatlari esa mahsulotni modernizatsiyalash istiqboli va undan foydalanish va uning bozorda bo'la olishi muddatiga ta'sir ko'rsatuvchi vazifaviy parametrlari (quvvati, ishonchliligi, unumdorligi, xizmat muddati) ning dinamik zahirasini belgilaydi.

Tashkiliy-iqtisodiy omillar makroiqtisodiy, mikroiqtisodiy va tashkiliy jihatlarni yangilikni ishlab chiqishning sifati va qiymatiga ta'sirini ta'riflaydi. Konstruktiv-texnologik omillar mahsulotning zarur ko'rsatkichlariga erishish xarajatlarini belgilaydi, texnologik ishlab chiqish qiymatini o'z ichiga oladi. Ixtisoslashishni chuqurlashtiruvchi va mahsulotlarning standartlashuvi va unifikatsiyalashishiga ko'maklashuvchi omillar, ayniqsa ajralib turadi.

Bu ko'rsatkichlar yakka va eng yangi namunalarni tatbiq etishda kichik rol o'ynaydi, chunki ommaviy ishlab chiqarish uchun qulay sharoitlar yaratiladi. Bu yerda mahsulotning yangiligi, uning texnik va texnologik mukammalligi birinchi o'ringa chiqadi, yangi model jahon bozoridagi shunday tovarning eng yaxshi namunalari bilan qiyoslanadi.

Tatbiq etilayotgan yangilikning texnik darajasini baholash integral yoki o'rtacha o'lchangan ko'rsatkich asosida amalga oshirilishi mumkin. Bunda asosiy umumlashtiruvchi ko'rsatkich buyumning belgilanishi va iste'mol bilan bog'liq.

Tatbiq etilayotgan mahsulot sifatining umumlashtiruvchi ko'rsatkichini hisoblash uchun, odatda, ekspert baholari qo'llaniladi, chunki mavjud axborotlar miqdoriy moddiy usullarni qo'llash uchun yetarli bo'lmaydi.

Sifatning xususiy ko'rsatkichlari salmog'i koeffitsiyentlarini belgilash tadbirlari to'rt bosqichdan tashkil topadi. Birinchi bosqichda xususiy ko'rsatkichlar va ularning salmog'i ko'rsatkichlariga tegishli anketa savollari ishlab chiqiladi. Ikkinchi bosqichda "ekspertlar jamoasi" tanlab olinadi, bunda uning ishtirokchilari soni 20 dan kam bo'lmasligi kerak, bu yerda buyurtmachilar, ishlab chiqaruvchilar, menejerlar, marketologlar vakillari bo'lishi kerak. So'rov bir necha bosqichlar va albatta yashirin holda o'tkazilishi mumkin. Har bir bosqichning oxirida olingan natijalarini muhokama qilish maqsadga muvofiqdir. Natijalar so'rovlarni

ehtimolli usullar yoki tartibga solish usullari: ranjirovkalash (bir qatorga terish), bevosita baholash, izchil solishtirish, preferensiyalash (afzallik berish) usuli bilan matematik ishlab chiqish to'rtinchi, yakuniy bosqich hisoblanadi.

Ranjirovkalashdan oldin keluvchi agregatsiyalangan baholash usuli yetarlicha tez-tez qo'llaniladi. Yangilik kiritishning integral ko'rsatkichlarini belgilashga eng yaxshi yondoshuv asosiy ko'rsatkichlarni ishlab chiqarish – foydalanish va tashkiliy iqtisodiy omillarga vazifaviy bog'liqligi ko'rinishidagi matematik modellarni ishlab chiqishdan iboratdir. Yangi mahsulotning talab etiladigan texnik darajasiga erishish uchun zarur investitsiyalar hajmi ham yetakchi rol o'ynaydi.

Agar asosiy miqdoriy ko'rsatkichni qo'llashning iloji bo'lmasa, o'rtacha o'lchangan miqdorlar qo'llaniladi. Xususiyl ko'rsatkichlarning o'rtacha o'lchangan arifmetik yoki geometrik miqdoridan foydalanish mumkin. Ushbu holda yangi mahsulotlar loyihalari variantlarini eng katta yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlar sharoitlarini qiyoslash va barcha tashkil etuvchilar ahamiyat va ta'sir etish darajasini belgilash zarur.

Ishlab chiqarish-texnologik ko'rsatkichlar yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun qo'llaniladigan resurslar barcha turlarining xarajatlari bilan bog'liq. Konstuktivlik unifikatsiyalash ko'rsatkichlari mahsulotning vorisligi, takrorlanishi, standartlashtirish va unifikatsiyalash darajasiga bog'liqdir. Yangi mahsulotning foydalanish xususiyatlari ayniqsa ajralib turadi.

Buyumning iqtisodiy parametrlarini ifodalash uchun omilli tahlil qo'llaniladi. Bu yerda mehnat iste'moli, energiya iste'moli, material iste'moli va tannarx texnologik jarayonlarning vazifalari ko'rinishida taqdim etiladi.

Tubdan yangi loyihalarni tahlil qilish, fundamental va amaliy tadqiqotlarni bashoratlash uchun maqsadlar daraxti yoki bashorat grafasi deb ataluvchi tuzilishga asoslangan usullardan foydalaniladi.

Bashoratli grafa usulining mohiyati hm innovatsion muqobilni va ham innovatsion ehtiyojni, shu jumladan zarur resurslar va ishlab chiqarish

imkoniyatlarini baholashni aks ettiruvchi maqsadlar daraxtini yaratish va tahlil qilishdan iborat. Bunda iizchil taqdim etilayotgan vaziyatlar hodisalarning sodir etilish ehtimoli yordamida baholanadi.

#### **9.4. Yangilik kiritish va taqdim etishni boshqarish**

Ishlab chiqarish va mahsulotning qayd etilgan ishlab chiqarish omillari va determinatsiyalangan turiga mo'ljallangan markazlashgan boshqaruv qaytarilmaydigan holda o'tmishda qoldi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida har qanday firma o'z innovatsion strategiyasi va tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi, qo'llaniladigan texnologiyalar turini tanlaydi, zarur texnologik uskunalarni tanlab oladi va kerakli miqdor va sifatdagi moddiy va nomoddiy resurslarni oborotga jal etadi.

Firmaning yangilik kiritishdan foydalanish sohasidagi faoliyatini tashkil qilish alohida bosqichlardan iborat g'oyat murakkab tadbirlardan tashkil topadi, ular umuman yangilikning yashash davriga ta'sir ko'rsatadi. Loyihaviy yondashuv butun ilmiy ishlab chiqarish doirasini chiqishga asoslanadi, unda yangiliklarni ishlab chiqish, yaratish, tatbiq etish va tarqatishdan tortib mahsulotni foydalanishdan olib tashlashgacha bo'lgan jarayon tushuniladi. Innovatsiya bo'yicha ilmiy-ishlab chiqarish davra tushunchasi prinsipial texnik-texnologik tizimlar hamda tajribali namunalar almashuvi va uskunalarining mavjudlarini almashtirishga tegishlidir.

Ishlab chiqarishdagi texnologik qarorlar, texnika va tayyor mahsulotlar modellarining doiraviy aylanishi va almashuvi innovatsion jarayonning asosiy mazmuni hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimlarining yashash davri ishlab chiqish bosqichidan boshlanadi. Bu yerda ilmiy tadqiqotlar, tajribaviy namunalarni tuzish va yaratish, sinovlarni o'tkazish amalga oshiriladi.

Mahsulot murakkablashgani va modernizatsiyalangan sari bu bosqich borgani sari kattaroq ahamiyat kasb etadi. Birinchi bosqich seriyali ishlab chiqarishga o'tish to'g'risida qaror qabul qilish bilan yakunlanadi. Mahsulotning ilm

iste'moli qancha yuqori bo'lsa, kichik seriyali ishlab chiqarishning roli va qo'llanilayotgan texnologik qarorlarning egiluvchanligi va moslashuvchanligi shunchalik yuqori.

Keyingi bosqich ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va texnologiyalarni tanlashni o'z ichiga oladi. Yangi materiallar va mahsulotlarni ishlab chiqarishni o'zlashtirish usulini tanlashga ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy tayyorgarligini tashkil qilish tizimi va zarur texnologik uskunalarning tarkibi katta ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi (ICHTTYAT)ga muvofiq mahsulotlarni ommaviy va seriyali ishlab chiqarishga texnologik tayyorlash texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, jihozlarni loyihalashtirish va ishlab chiqarish, mahsulotning tajribaviy namunasini ishlab chiqarish va sinovdan o'tkazish, umuman ishlab chiqarish tizimini tashkil qilish va vujudga keltirishni o'z ichiga oladi.

Texnologik jarayonni ishlab chiqishda ta'sir ko'rsatish usullari operatsiya turlari va ularning izchilligi, mahsulotla, oraliq turlari, detallar yoki qismlarni olishusullari belgilanadi. Nihoyat, jarayonning asosiy, yordamchi va yakuniy bosqichlari birlashtiriladi. Texnologik uskuna uning texnik ta'riflari (quvvati, ishonchligi, unumdorligi) yoshi, eskirish darajasi, ta'mirlanishning texnologik ta'riflari bo'yicha tanlab olinadi.

Yaratilayotgan ishlab chiqarish tizimlarida kerakli uskunaning tuzilishi alohida ahamiyatga ega. U montaj qilinayotgan uskuna hamda mavjudlarini modernizatsiyalash va eskirganlarini hisobdan chiqarish tahlili nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Uskunaning ishlashidagi tayyorlash-yakunlash va yordamchi vaqtni qisqartirish imkoniyatiga ega bo'lish muhim ahamiyatga ega. Yaratilayotgan texnologik tizim deyilganda texnikani tanlashda uskunaning ishlash tartibidan to'liqroq foydalanish, ish vaqtini texnologik, operatsiya ichidagi, tizim ichidagi va boshqa yo'qotishlarini qisqartirishga qaratilgan tashkiliy-texnologik tadbirlarni ko'zda tutish zarur.

Texnologik jarayonning sifati uning yangilik yaratish qobiliyatida amalga oshiriladi. U texnik-texnologik ta'riflar hamda iqtisodiy ko'rsatkichlar nuqtai nazaridan baholanadi. Tahlilning keng qo'llaniladigan texnik-iqtisodiy va vazifaviy-qiymatli modellarini jarayonlarning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish va ishlab chiqarish tizimlarini muvofiq faoliyat yuritish algoritmini topish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish hajmi ham tabiiy, ham qiymatli aks ettirishda baholanadi. Bunda barcha ishlab chiqarish xarajatlari, yangi mahsulot birligiga sotish narxi va sotishdan ko'zda tutilgan tushumni ko'rsatish muhimdir. Shuni hisobga olish kerakki, innovatsion loyihalarning ko'pligi uchun boshlang'ich davrda quvvatlarni yuklash 20% va hatto kamroq bo'lishi mumkin.

Bunday vaziyat ham yangi mahsulotni bozorga chiqishigacha tijorat qiyinchiliklari, ham xomashyo, butlovlarni yetkazib berish, uskunalarni sozlash, yangi uskunalarni va yangi texnologiyalarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni tanlashning keng doirasi natijasida vujudga keladi. Bunday jihatlarni texnik-iqtisodiy asoslashni tuzish va innovatsion loyihani muhandislik o'rganishida ko'rib chiqiladi.

Ishlab chiqarish bosqichida yangi mahsulotni o'zlashtirish, tajribaviy partiyani ishlab chiqarish va yangi mahsulotni seriyali, so'ngra ommaviy ishlab chiqarishga o'tish bo'yicha ishlar majmuasi amalga oshiriladi. Ishga tushirilayotgan quvvatlar ehtiyojni belgilash ketma-ket bosqich va har bir ketma-ketlik uchun yangi mahsulotni taklif etilayotgan ishlab chiqarilishi yoki savdolar hajmining oraliq miqdorlariga muvofiq alohida amalga oshirish kerak. Har bir bosqich uchun material va ishchi kuchiga aniq ehtiyojlarni aniqlash hamda uskunalardan foydalanishning eng yangi varianti (parallel, izchil, aralash yoki xavfsiz-aylanma)ga afzallik berish kerak.

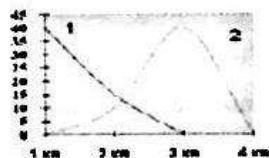
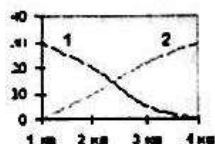
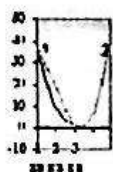
Resurslarga ehtiyoj va xarajatlarni har bir bosqich uchun hisoblab chiqilishi va moliyaviy resurslar va savdolar hajmi bilan aniq tuzatishlar kiritilishi mumkin. Yo'qotishlar, brak, to'xtab qolishlarni ko'zda tutish kerak. Quvvatlarning turlicha

yuklanishida ishlab chiqarishning turli bosqichlaridagi xarajatlar xarajatlarni to'liq ishlab chiqarish quvvatlaridagi mutanosib taqsimlanishi asosida hisoblab chiqiladi.

Shunday qilib, texnik-texnologik yangilanishning usuli va variantini tanlash uning aniq vaziyati, yangilik kiritishning xarakteri, korxonaning sohasi, resurslari va ilmiy-texnik salohiyatiga mos kelishiga bog'liq.

Texnologik tizimlarni muvofiqlashtirish uchun innovatsiyalar turini almashtirishga rejali o'tish bo'yicha tadbirlar tizimini qo'llash zarur. Masalan, ishlab chiqarishning bir turidan boshqasiga o'tishning bir necha variantlari mavjud. Odatda boshqasiga o'tishning izchil, parallel, aralash usullari ajratiladi. Qoidaga ko'ra, ishlab chiqarishning yangi turiga o'tish qo'llanilayotgan jarayonlar va bo'lg'usi yangiliklarning texnik va texnologik xususiyatlari bilan uzviy bog'liqdir.

Samarali izchil – parallel (aralash) usul bir qator afzalliklarga ega. Ammo ularni amalga oshirish uchun o'tuvchi yoki gibriddi deb ataluvchi modellarni yaratish zarur. Yangi mahsulotlarga izchil – parallel o'tish tekis, ishlab chiqarishni to'xtatmay, mahsulotlarni gibriddi gibriddi modellarni qo'llash yo'li bilan asta-sekin yangilashda amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va innovatsiyalarni tatbiq etishning bunday usuli Zil, BMW, FordVaz va boshqa avtomobil gigantlarida kengroq tarqalgan. "Ishlab chiqarish hajmi - vaqt" bog'liqliklar grafiklari ko'rinishidagi yangi mahsulotlarga o'tishning asosiy usullari 9.1-rasmda ko'rsatilgan.



**9.1-rasm. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishning asosiy usullari<sup>15</sup>**

<sup>15</sup> Rumyanova A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotki dovesti do innovatsii: Uchebnoye posobiye. – Sankt Peterburg, 2007.

Ilmiy-texnik yangilikni muvaffaqiyatli amalga oshirish va uni innovatsion tovarga aylantirish uchun texnologik qarorlar va talab qilinayotgan uskunalarni ishlab chiqarish jarayonlarining keyinchalik boshqarishga ega tanlovini tahlil qilish zarur.

Boshqaruvning asosida nafaqat vaqtning ushbu paytida, balki istiqbolda ham eng yaxshi bo'lgan texnologik yechimlarni tanlash, ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha tadbirlarning maqsadga qaratilgan tizimi yotadi.

Yangilik kiritish loyihasini amalga oshirish uchun texnologik yechimni tanlash muqobillik asosida amalga oshiriladi. Tanlash mezonlari g'oyatda turli-tuman, ammo moliyaviy maqsadga muvofiqlik va texnologik amalga oshirilishi hal etuvchi hisoblanadi. Buni odatda qabul qilinayotgan loyihaning rentabelligi, uning texnologiya, uskunalar, asboblari, jihozlari, ijrochilarning sifati va soni jihatidan amalga oshirish mumkinligi tushuniladi.

Umuman texnologik yechimni tanlashga 50 dan ortiq, shu jumladan moliyaviy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik, bozor va boshqa mezonlar ta'sir ko'rsatadi.

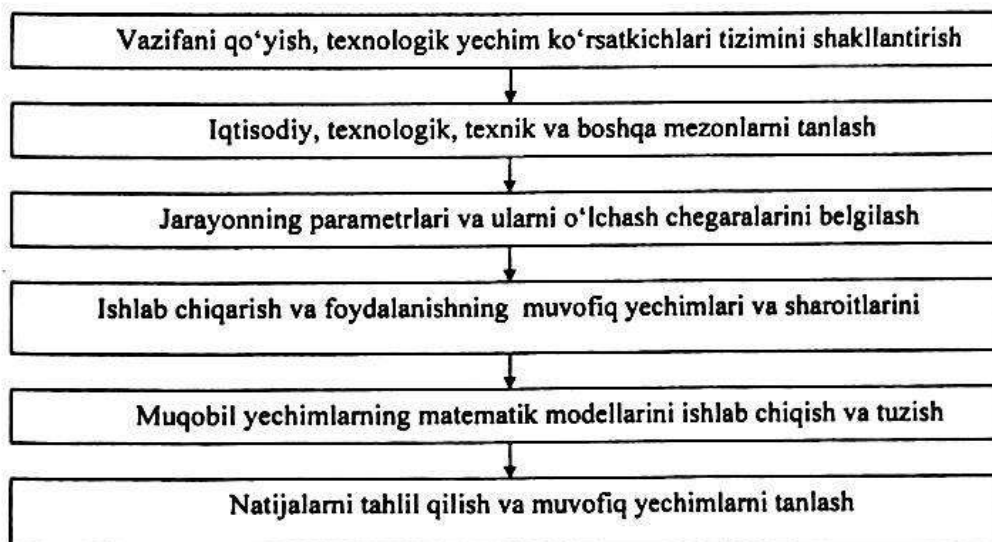
Texnologik yechimlarning ehtimoliy variantlarini tahlil qilishda texnologik jarayonning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarining o'zaro aloqasini belgilash va xarajatlarni kamaytirish va tatbiq etilayotgan yangilikning muvofiq sifatiga erishishga ko'maklashuvchi omillarni aniqlash muhimdir. Bu yerda ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik omillari: qo'llanilayotgan texnologiyaning ilg'orlik darajasi, ishlab chiqish tartiblari, texnologik jarayonlarning parametrlari, texnik jihozlanganlik darajasi, uskunalarni tanlashning tizimlilik va uni unifikatsiyalash darajasi katta rol o'ynaydi.

Tashkiliy omillarga ishlab chiqarishning turi (yakka, seriyali, ommaviy), texnologik jarayonlarni vaqtda tashkil qilish usuli (uzluksiz yoki diskretli) uskunalardan foydalanish darajasi, mahsulotni ishlab chiqarish hajmi, partiyaning o'lchami va hokazolar kiradi. Bunda ayrim omillarning o'zaro aloqasiga alohida e'tibor qaratiladi, chunki ularning paydo bo'lishi oqibatida foydali yoki zarali

bo'lishi mumkin. Masalan, mahsulotni materialni iste'mol qilishga nafaqat detalning o'lchami va og'irligi, balki tanlab olingan tayyorlash turi, uni olish usullari, ishlab chiqarish tartibi ham ta'sir ko'rsatadi. Texnologik jarayonni mehnat iste'moli va operatsiyani bajarish vaqtining me'yoriga konstuksiyaning murakkabligi, aniqlashning talab etiladigan darajasi va sirtiga ishlov berishning tozaligi, xodimning malakasi ta'sir ko'rsatadi.

Tatbiq etilayotgan yangilik darajasi va sifatini tanlash tadbirlari umuman 5-6 bosqichdan tashkil topadi va 9.2-rasmda ko'rsatilgan.

Eng kichik texnologik tannarx, eng katta unumdorlik mahsulotning maksimal darajasi va sifati hamda qo'llanilayotgan texnologiya darajasi tanlangan texnologik yechim muvofiqligining yechim bo'lib xizmat qilishi mumkin. Kerakli texnologik jarayonni tanlashdan maqsad – foydalanilayotgan resurslarda eng kam sarflashlarda berilgan iste'mol xususiyatlariga, sifat darajasiga ega yangilikni samarali ishlab chiqish.



**9.2-rasm. Texnologik yechimni tanlash chizmasi**

Texnologik yechimni tanlashda, avvalo, tahlil qilinayotgan texnologiya yashash davrining qanday bosqichida tugallanganligini hisobga olish kerak. Bunday konseptual yondashuv tubdan yangi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlar natijalarini moddiylashtirishda hal etuvchi bo'lishi mumkin.

Katta texnologik tizimlarning yashash davri konsepsiyasi, shu jumladan evolyutsiya ham yashash davrlarining samaraliroq zamonaviy g'oyasi va texnologiyalarning iqtisodiy obyektlar sifatidagi o'zgarishi hisoblanadi. Ularning tadqiq etilishi an'anaviy hamda yangi texnologik paradigmalarda doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlari nazariyasiga olib keladi.

Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi: asosiy larini takomillashtirish va tubdan yangi va modifikatsiyalangan texnologiyalarni yaratish. Texnologiyalar takomillashgani, ularni yetuklik bosqichiga o'tishi bozorning ushbu tovar bilan to'ldirilgani sari vujudga kelgan doirada bundan keyingi texnologik rivojlanish foydasiz bo'ladi, savdolar va foydaning hajmi kamayib ketadi. Texnika va texnologiyalar rivojlanishining mavjud yo'nalishlari negizida yangi qarorlarning yorib chiqishi vujudga keladi., bu yangi ishlab chiqarishlar va sohalarga asos soladi.

Korxonaning innovatsion faoliyatini amalga oshirish uchun texnik-texnologik yechimlarni tahlil qilishdan tashqari atrof-muhitga ekologik ta'sir ko'rsatish hamda texnologiyalarga erishish manbalariga e'tibor qaratish zarur, keyigilar modernizatsiyalash, texnologiyaga to'liq huquqni qo'lgak kiritish yoki texnologiyadan foydalanish huquqiga birgalikda egalik qilishdan iborat bo'lishi mumkin.

### Nazorat savollari

1. Yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va ishlab chiqarishda menejering oldida qanday vazifalar turadi?
2. ITTKI rivojlanish xususiyatlarini ta'riflang.
3. Ilmiy tadqiqot bosqichida menejering oldida qanday vazifalar turadi?

4. Zamonaviy firmadagi ITTKIga xarajatlarni ta'flang.
5. ITTKIning innovatsion mo'ljallash oyi deganda nimani tushunasiz?
6. Ishlab chiqarishning ilmiy asoslanishini tanlash bog'liq bo'lgan omillarning tuzilishi qanday?
7. Ishlab chiqarishning ilmiy asoslanishini tanlash qanday omillarga bog'liq?
8. Qanday omillar yangilanishning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi?
9. Yangilikning texnik darajasini baholash ko'rsatkichlarini ta'riflang.
10. Yangilik texnik darajasi integral ko'rsatkichi tuzilishini ko'rib chiqing.
11. Tatbiq etilayotgan ko'rsatkich sifatining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi qanday hisoblanadi?
12. Ishlab chiqarish tizimining yashash davri haqida gapirib bering.
13. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash bosqichiga ta'rif bering.
14. Texnologik jarayonning sifati nimadan iborat?
15. Yangi mahsulotni o'zlashtirish bo'yicha ishlar majmuasini tasvirlang.

## **X- BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIIY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI**

- 10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tasnifi.
- 10.2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.
- 10.3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.
- 10.4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.

**Tayanch iboralar:** Texnologiya, ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash, texnologiyalar tasnifi, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash, texnologiklik, texnologik hujjatlarning yagona tizimi, ishlab chiqarish darajasi, ilm iste'moli, sarmoya iste'moli, energiya iste'moli, energiya ta'minoti, chiqindisiz texnologiyalar.

### **10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tasnifi**

Xalqaro statistika amaliyotiga muvofiq yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni eksperimental tekshirish ITTKning tarkibiga kiradi. Ammo texnologik tayyorlash tarkibiga resurslarning turlariga ehtiyojni me'yorashtirish bo'yicha tashkiliy ish, ishlab chiqarish va mehnat, kapital qurilishni tashkil etish usullarini ishlab chiqish (innovatsion faoliyat) ham kiradi, ITTKga nisbatan 3-10 marta ko'proq xarajatlarni talab etadi.

Fan-texnika taraqqiyotining hozirgi bosqichi mehnat ashyolarini ko'proq mexanik ishlab chiqishdan materiya harakatlanishining turli-tuman murakkab shakllari, ayniqsa jismoniy, kimyoviy, biologik jarayonlardan majmuaviy foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik inqilob yordamida ta'riflanadi.

Texnologiya nafaqat operatsiyalarni bajarish tartibi, balki mehnat ashyolarini tanlash, ularga ta'sir ko'rsatish, ishlab chiqarishni uskunalar, asboblari, qurollar, nazorat vositalari bilan jihozlash, ishlab chiqarishning shaxsiy va buyumli elementlarini vaqtda va masofada birlashtirish, mehnatning mazmuni, asosiy ishlab chiqarish vositalariga nisbatan ham belgilanadi.

Shuning uchun tubdan yangi texnologiyalarni o'zlashtirish bir vaqtda yangi vositalar va mehnat ashyolaridan samarali foydalanish shart-sharoitidir. Nima uchun?

Birinchidan, gap operatsiyalarning borgan sari ko'proq maydalanishi va demak, ularning hamisha bir xilligi, yoqimsizligi ko'payishi yo'nalishi bo'yicha rivojlanishi mumkin bo'lgan diskretli (uzuq-uzuq) ko'p operatsiyali jarayondan kam operatsiyali ishlab chiqarish jarayoniga o'tish haqida ketmoqda.

Ikkinchidan, mehnat ashyolarini mexanik ishlab chiqish uzluksiz jarayonlar: tebranishli ishlov berish, kukunli metallurgiya, aniq plastik deformatsiyalash, eritiluvchi modellar, markazdan uzoqlashtirish, bosim ostida, shtampovka bo'yicha aniq qurolga o'z o'rnini bo'shatib bermoqda.

Uchinchidan, yarim tayyor mahsulotlarni to'liq qayta ishlashga ega yopiq texnologiyalar (chiqindisiz texnologiya)ga yondashuv boshlanmoqda.

To'rtinchidan, texnologiyada borgan sari ko'proq ekstremal sharoitlar: o'ta past va o'ta yuqori harorat va bosim, chuqur vakuum, beixtiyor portlatish usullari, yadroli nurlantirish va boshqalardan foydalanilmoqda.

Beshinchidan, yangi texnologiya, odatda, elektr energiyasidan nafaqat harakatga keltiruvchi kuch sifatida, balki mehnat ashyolarini bevosita ishlab chiqarish – elektr kimyoviy, elektr fizik (lazerli, elektr uchqunli, elektr impulsli, elektr aloqali), yuqori chastotali toklar bilan ishlab chiqishda foydalanish bilan bog'liq.

Yuqori quvvatli energiyaning elektron tarmog'idan materiallarni issiqlikka chidamliligini oshirish, erituvchilarsiz bo'yash, bir zumda polemerlash, oqar suvlarni dezinfeksiyalash uchun foydalaniladi. Lazer texnologiyasidan payvandlash,

kesish, issiqlik bilan ishlov berish, detallarni mustahkamlash, teshiklarni yamash, aloqasiz nazoratda foydalaniladi.

Oltinchidan, eng yangi texnologiya uchun ko'chma mexanik agregatlar va unifikatsiyalangan apparatlarga ega turli-tuman mashinalardan, elektr quvvatidan materiallarni ishlab chiqarishda universal vositachi sifatida foydalanishga o'tish bilan bog'liq katta universallik xosdir.

Yettinchidan, yangi texnologiyalar ko'pincha sohalaro xarakterga ega. Masalan, metallurgiya va mashinasozlik plastik deformatsiyalash, shesternallar, o'qlar, vallar, roliklar, parmalar va boshqa metizlar prokatini qattiq shtampovkalashdan foydalaniladi.

Fan-texnika inqilobi davrining eng ommaviy sanoat texnologiyasi plenarlidir. Uning yordamida mantiqiy va eslab qoluvchi qurilmalar uchun integral sxemalar tarkibidagi optik, magnitli, akustik, qattiq moddali ko'p sonli tranzistorlar hamda turli fizik signallar uchun datchiklar (o'lchagichlar) ishlab chiqariladi. Fizika-kimyo jarayonlari (fotografiya, plenkarni olish va hokazo) mexanik ishlab chiqarishlarning o'mini bosadi. Bu bir tekislikda minglab va o'n minglab o'xshash asboblarni shakllantirish, EHMdan foydalanishni loyihalashtirish va keyin mikroprotessorlar va boshqa eng murakkab tuzilishga ega buyumlarni yaratish imkonini beradi.

Yuqori fan-texnika salohiyatiga ega sanoat korxonalarida fundamental ilmiy kashfiyotlarga asoslanuvchi va solishtirma xarajatlar, resurslarning keskin pasayishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatidan tubdan oshiruvchi, ishlab chiqarishni majmuaviy avtomatlashishi, ekologik tozalikni ta'minlovchi 200 ga yaqin kam operatsiyali asosiy texnologiya mavjud.

Yakka mashinalar o'z o'mini umumiy ishlab chiqarish davrini bajaruvchi texnologik majmualarga bo'shatib bermoqda. Yangi texnologiya uskuna va mahsulotga nisbatan uzoq muddat ilg'or bo'lib qoladi, sekinroq eskiradi. Shuning uchun unga investitsiyalar tezroq o'zini-o'zi oqlaydi. Texnologiyalarning tasnifi I-jadvalda berilgan.

### Texnologiyalar tasnifi

№	Tasnif belgilari	Texnologiya turlari
1.	Qo'llanish sohasi	Fan va ta'lim, informatika, sanoat, xizmatlar sohasi, sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va hokazo
2.	Yangilik darajasi	Kashfiyotlar asosida dunyoda beqiyos; nou-xau asosida tashkilot uchun beqiyos
3.	Rivojlanish darajasi	Taraqqiy etgan, rivojlanayotgan, qotib qolgan eskirgan
4.	Texnologiyani qo'llash sohasi	Boshqaruvchi (asosiy, yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi) ishlab chiqarish
5.	Belgilanishi	Yaratuvchi, buzuvchi, ikki xildagi belgilanishda
6.	Resurslarga munosabati	İlmtalab, sarmoyatalab, energiyatalab, energiya tejovchi, chiqindisiz, non operatsiyalilar
7.	Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'lli, mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomat, odamsiz
8.	raqobatbardoshligi	Aniq mamlakatlarda raqobatbardosh va raqobatbardosh emas

Innovatsiyalarni kodlashtirishga ega analogiyalarga ko'ra, texnologiyalarni kodlashtirish mumkin, bu ularni hisobga olish, qidirish, identifikatlash, va patentlash jarayonini avtomatlashtirish imkonini beradi.

### 10.2. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari

Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (ICHTTT) mahsulotning yashash davri (MYAD) bosqichi singari ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash (ICHTT) va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlash (ICHTT)ni o'z ichiga oladi.

ICHTTTning maqsadi yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlashdan iboratdir.

ICHTTTning vazifalari:

- yangi mahsulotning texnologikligini tahlil qilish;
- korxonaning mavjud texnologiya va uskunalarni ishlab chiqarish quvvatlarini tahlil qilish;

- yangi mahsulot, nostandart texnologiya uskuna va jihozlarni ishlab chiqarish, ularni tayyorlashning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish;
- moddiy-texnik resurslar turlariga ehtiyojni me'yorlashtirish;
- yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalashtirish;
- moddiy-texnik resurslarning yangi yetkazib beruvchilari bilan shartnomalar tuzish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish normativlarini hisoblash;
- mahsulotlarni ishga tushirish va ishlab chiqarishning operativ-kalendar rejalarini ishlab chiqish;
- ICHTTTni operativ boshqarish va hokazo.

ICHTTT bo'yicha ishlarni ko'p mehnattalabligi va uni o'tkazish xarajatlari ITTKI xarajatlaridan ancha oshib ketadi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning seriyaliligi o'sgani sari maqsadli fan-texnika dasturlarini ishlab chiqishga ehtiyoj ortadi, ular bu mahsulotlarni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarish sharoitlarida keng ko'lamli o'zlashtirishni ko'zda tutadi va aksincha, yangi mahsulotni yakka va kichik seriyali ishlab chiqarish sharoitlarida bunday dasturlarga ehtiyoj yo'q. Ishlab chiqarishning bunday turlari uchun texnologik jarayonlarni CHPUGa ega uskunalar, ishlov beruvchi markazlar va egiluvchan ishlab chiqarish tizimlari (EIGHT) negizida mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish muammolari juda dolzarbdir.

Raqobatbardosh mahsulotni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishni tashkil etish uchun ishlarning keng majmuasini rejalashtirishning dasturiy-maqsadli usullarini qo'llash zarur; bu usulning salmog'i ishlab chiqarish hajmining 20 %ga yaqinini tashkil etadi. Qolgan 80 % i ishlab chiqarishning kichik seriyali turlariga ega korxonalar mahsulotlariga to'g'ri keladi. Ular uchun texnologik jarayonlarni kompleks mexg'anizatsiyalash va avtomatlashtirish ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlashning maxsus ishlab chiqarilayotgan dasturlari bo'yicha amalga oshirilishi mumkin.

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash bu korxonaning DS (davlat standarti) va sifatning texnik shartlari tomonidan belgilangan mahsulotni rejali tartibda ishlab chiqarishga texnologik tayyorligini ta'minlovchi o'zaro bog'liq fan-texnika jarayonlari yig'indisidir. Sanoat mahsuloti sertifikatlanishi sababli mahsulot sifatiga talablar sezilarlicha oshiriladi.

Ishlab chiqarishni yagona texnologik tayyorlash tizimi (ICHYATTT) - ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashni tashkil etish va boshqarishning davlat standartlarida belgilangan tizimi, u fan va texnika yutuqlari asosida uzluksiz takomillashadi va turli boshqaruv darajalaridagi ICHTTning rivojlanishi orqali boshqariladi.

ICHYATTTning asosiy maqsadi - ishlab chiqarishning har qanday turini ko'rsatilgan sifatli mahsulotlar, resurslarning muvofiq xarajatlarida va muvofiq muddatlarda ishlab chiqarishga to'liq tayyorligiga erishish uchun zarur sharoitlarni yaratish.

ICHYATTT quyidagilarni ta'minlashga qaratilgan: har bir korxonada, tashkilot uchun fan, texnika va ishlab chiqarishning ilg'or yutuqlariga mos keluvchi ICHTT usullari va vositalarni tanlash, qo'llashga yagona tizimli yondashuv; ishlab chiqarishni uni uzluksiz takomillashtirish, mukammalroq texnikani ishlab chiqarishga tez qayta sozlashga yuqori darajadagi moslashuvi; muhandislik-texnika ishlar muammosini mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan holda bajarilishini oqilona tashkil etish, shu jumladan ishlab chiqarish obyektlari va vositalarini qurish, texnologik jarayonlar ICHTT boshqarishni ishlab chiqarishni avtomatlashtirish; ICHTTning boshqa BAT va tizimchalari bilan o'zaro aloqasi; ICHTTning yuqori samaradorligi.

ICHYATTTning tuzilishi ikki omil: ICHTTning vazifaviy tarkibi va ICHTTning vazifalari barcha darajalarda hal etiladi va quyidagi to'rt vazifa bo'yicha guruhlariga ajratiladi: mahsulotning texnologikligini ta'minlash; texnologik jarayonlarni ishlab chiqarish; texnologik jihozlash vositalarini loyihalashtirish va tayyorlash; ICHTTni tashkil etish va boshqarish.

**ICHYATTTning asosini quyidagilar tashkil etadi:**

- ICHTT doirasining tizimli tuzilmali tahlili;
- mahsulotni tayyorlash va nazorat qilishning texnologik jarayonlarini turkumlash va standartlashtirish.

**ICHYATTT bosqichlari:**

- korxonada va sohada mavjud ICHTT tizimlari tahlili;
- ICHTTning texnik ishchi loyihasini ishlab chiqish;
- ICHTTning ishchi loyihasini ishlab chiqish (axborot texnologiyalari, texnik-iqtisodiy axborotlar klassifikatorlari, ixtisoslashtirilgan ish joylari va uchastkalari, tashkiliy hujjatlar va lavozimli qo'llanmalarni guruhli ishlab chiqish usullarini tashkil etish hujjatlarini ishlab chiqish).

Texnologik jarayonlarning samaradorligini tahlil qilishda texnologiya tarkibiy qismlarini unifikatsiyalash darajasiga belgilangan texnologiyada mahsulot ishlab chiqarish ko'lamini va muvofiq dasturini tanlash qonunini amalga oshirish sharti sifatida e'tibor qaratish kerak.

ICHYATTTda hujjatlar. Texnologik hujjatlarning yagona tizimi (THYAT) talablariga muvofiq rasmiylashtiriladi, uning asosiy belgilanishi texnologik hujjatlarni rasmiylashtirish, tiklash va muomala qilish, unifikatsiyalash va standartlashtirish bo'yicha yagona o'zaro bog'liq qoida va me'yorlarni belgilashdir. THYAT ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash, hujjat shakllari va ularni rasmiylashtirish, me'yorlar va normativlarni ishlab chiqishni unifikatsiyalash va boshqa masalalarni ko'zda tutadi.

Ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash – har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishda ehtimoliy ishlab chiqarish qarorlarini smetalash va tahlil qilish; texnologik vazifalar majmuasini bir vaqtda hal etishda har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishning ushbu ishlab chiqarish sharoitlari uchun muvofiq namunaviy jarayonini ishlab chiqishni o'z ichiga oluvchi ishlar majmuasi. Namunaviy ishlab chiqarish jarayoni mahsulotlarning ushbu guruhi uchun umumiy bo'ladi.

Namunaviy ishlab chiqarish jarayonini ikki yo'l bilan amalga oshirish mumkin:

- Asos sifatida iste'molchi uchun muvofiq variantni tanlash talablariga to'liqroq javob beruvchi aniq mahsulotni ishlab chiqarishning amaldagi ishlab chiqarish jarayonidir.
- Tanlash mezonlari – taraqqiylik va oqilona izchillik yangidan ishlab chiqiladi (o'tishlarning bir qismi bir korxonada amalda bo'lgan jarayonga boshqa qismi - boshqisidagiga mos keladi).

THYAT tomonidan belgilangan shakllarda ishlab chiqilgan texnologik hujjatlardan KBAT uchun axborotlarning birlamchi massivi sifatida foydalanish mumkin. THYATni ishlabchiqarishga tatbiq etish va ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlashtirish ishlab chiqarishni ishlab chiqishga vaqtni 35-40%ga qisqartirish imkonini beradi.

Shunday qilib, ICHTTQning faoliyatini qisqartirish va uning samaradorligini oshirishning asosiy omillari ICHTTYAT, THYAT, KBATni tatbiq etish, ishlab chiqarish jarayonlarini unifikatsiyalash va turkumlash, menejmentning ilmiy yondashuvlari qo'llanilishini tahlil qilish va jarayonlar tashkil etilganligi tamoyillariga rioya etishdan iborat.

### **10.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash**

Ishlab chiqarishni firma miqyosida tashkiliy-texnik rivojlantirish texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish bo'yicha investitsion va innovatsion loyhalarni amalga oshirish asosida amalga oshiriladi. Fan-texnika taraqqiyoti va innovatsion siyosatning natijalari ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (ICHTTD) da aks ettiriladi. ICHTTD innovatsion siyosatning natijaviyligi, texnologiya va jarayonlarni tashkil etish darajasini tizimga "kirish" talablariga mosligi darajasi yordamida ifodalanadi. Agar

“kirish” – butlovchi buyumlar, xomashyo, materiallar va boshqalarning sifati raqobatbardoshlik talablariga mos kelsa, u holda “kirish” ni qayta ishlab chiqarish “jarayoni” ning sifati tizimning “chiqishi”da yuqori bo‘lishi kerak.

Masalan, “kirish” ning sifati 5 ga baholansa, ya’ni raqobatbardoshlik talablariga javob qaytarsa, “jarayon” ning sifati 3 bo‘lsa, u holda chiqishda 3 bo‘ladi. Sarmoyador “kirish” sifatini oshirishga katta mablag‘ sarflab, “chiqish”da istalgan natijani ola olmaydi, chunki texnologiya va jarayonlarni tashkil etish “kirish”ni sifatli qayta ishlashga qodir emas. Boshqa vaziyat: texnologiya va jarayonlarni tashkil etish rahobatbardoshlik talablariga javob beradi, ammo “kirish”ning sifati, masalan, ishlab chiqarish hujjatlaridagi sifat ko‘rsatkichlari va tovarning resurslar iste’moli raqobatbardosh emas, bunda “chiqish”dagi sifat ham raqobatbardosh emas. Bundan quyidagi xulosa kelib chiqadi: tizimda “kirish” va “jarayon” sifatining mutanosib darajasini (yaxshisi tashqi yoki ichki bozorda raqobatbardoshligini) ta’minlash kerak.

ICHTTD ko‘rsatkichlarini majmuaviy (ko‘rsatkichlar daraxtining nolli darajasi, umumlashtiruvchi (birinchi daraja) va xususiy (ikkinchi daraja)ga ajratish maqsadga muvofiq. Majmuaviy ko‘rsatkich bo‘yicha jamoaning kelajakni ko‘zda tutib, strategik maqsadlarga ishlashi haqida fikr yuritiladi. Agar strategik maqsadlar, firmaning obro‘si, tashkiliy-ishlab chiqarish siyosatiga javob qaytarilsa, u holda taktik maqsadlar, shu bilan birga tizimning “chiqishi” talablari, aniq bozor talablariga javob beriladi.

ICHTTD ning majmuaviy ko‘rsatkichini quyidagi formulalardan biri bilan belgilash tavsiya etiladi :

$$K_{ИЧТТД} = a_1 K_{Т4} + a_2 K_{OY}, \quad (1)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_0 + a_3 K_{ТУ} + a_4 K_{OY}, \quad (2)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_0 K_{ТУ} K_{OY}, \quad (3)$$

bu yerda  $K_{TU}$  - ishlab chiqarish texnik darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi, birlik ulushlari;

$K_{OU}$  - tashkiliy ishlab chiqarishning umumlashtiruvchi ko'rsatkichi, birlik ulushlari;

$a_0$  va  $a_5$  - regressiya teglamalarining erkin a'zolari;

$a_1$  va  $a_2$  - ICHTTD tegishli umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari og'irlik koeffitsiyentlari,  $a_1$  va  $a_2=1,0$  ularning aniq miqdorlari omilli tahlil usuli yoki ekspert yo'li bilan belgilanadi ( $a_1$  ni 0,5...0,7 doirasida qabul qilish tavsiya etiladi, avtomatlashtirish darajasi oshishi bilan miqdor oshadi,  $a_2$ - tegishli ravishda 0,3...0,5);

$a_3$  va  $a_4$  – tenglama regressiyasining omillar aloqasi to'g'ri chiziqli shakli bo'yicha koeffitsiyentlari;

$a_6$  va  $a_7$  – darajali shaklidagi koeffitsiyentlari.

(1) formula bo'yicha ko'rsatkichlar ekspert yo'li bilan, (2) va (3) formula bo'yicha – korrelyatsion-regressiv tahlil usulini qo'llash orqali belgilanadi.

Ishlab chiqarishning texnik darajasi ( $K_{TU}$ ) ishlab chiqarish vositalarining rivojlanishi va texnologiyaning tarqqiy etganligi bosqichlari ta'riflaydi.

Ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi ( $K_{OU}$ ) ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishning rivojlanish darajasi, jarayonlarning tashkiliylik darajasini ifodalaydi.

Ishlab chiqarishning texnik va tashkiliy darajalari ( $K_{TU}$  va  $K_{OU}$ )ning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari xususiy ko'rsatkichlardan vazifa sifatida belgilanadi:

$$K_{TY} = f1(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (4)$$

$$K_{OY} = f2(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (5)$$

bu yerda,  $f_1, f_2$  – umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar va omillar o'rtasidagi bog'liqlik vazifalari;

$x_1, x_2 \dots x_n$  -  $K_{TU}$  ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatuvchi xususiy ko'rsatkichlar:

$x_1, x_2, \dots, x_n$  -  $K_{ou}$  ga ta'sir ko'rsatuvchi xususiy ko'rsatkichlar.

ICHTTD xususiy ko'rsatkichlarni quyidagi formulalardan biri bo'yicha belgilash tavsiya etiladi:

$$x_i = \frac{\prod \phi_i}{\prod n_i} \quad (6)$$

$$x_i = \frac{\prod n_i}{\prod \phi_i} \quad (7)$$

bu yerda,  $P_n$  - ICHTTD ning umumlashtiruvchi ko'rsatkichiga ta'sir ko'rsatuvchi  $i$ -omillining haqiqiy miqdori;

$P_n$ -me'yori yoki rejaviy xuddi o'zi.

(6) formula bilan omilning haqiqiy miqdori me'yoridan o'shib ketishi ICHTTD ga ijobiy ta'sir ko'rsatgan holda foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi, texnologik jarayonlarning taraqqiylik darajasi, qisman jarayonlarning quvvati bo'yicha mutanosibligi ko'effitsiyenti va hokazo.

(7) formuladan teskari holda, yangi omilning haqiqiy miqdorini me'yoridan oshib ketishi ICHTTD ga salbiy ta'sir ko'rsatgan holda foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, firma texnologik uskunasi o'rtacha yoshi, texnologiyaning o'rtacha yosh, jarohatlarni tez-tez bo'lishi, xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichiga va boshqalar.

Ishlab chiqarishning texnik darajasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga quyidagilarni kiritish tavsiya etiladi:

1. Ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi (avtomatlar orqasidan kuzatish bo'yicha va mashinalar yordamida ishlovchi asosiy va yordamchi ishchilarning asosiy va yordamchi ishchilarning umumiy soniga nisbati).

2. Texnologiya jarayonlarining taraqqiyot darajasi (taraqqiy etgan jarayonlarni rasmiy uslubiyotlarga muvofiq ularning umumiy soniga nisbati).

3. Texnologik jarayonlarning o'rtacha yoshi.

4. Texnologik uskunalarning o'rtacha yoshi.

5. Firma xodimlari mehnatining fond bilan ta'minlanganligi (asosiy ishlab chiqarish fondlari faol qismi qiymatining firma xodimlari soniga nisbati).

Ishlab chiqarishning tashkiliy darajasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga quyidagilarni kiritish tavsiya etiladi:

1. Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi (masalan, sohaviy mahsulotning yillik hajmi qiymatini ushbu davrda ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy hajmiga nisbati).

2. Ishlab chiqarishning kooperatsiyaganligi darajasi (butlovchi mahsulotlar umumiy hajmining ushbu davrda ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy hajmiga nisbati).

3. Texnologik uskuna ishining almashuv koeffitsiyenti.

4. Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %da.

5. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %da.

6. Xodimlarning yil davomidagi qo'nimsizligi koeffitsiyenti, %da, jarohatlarning tez-tez bo'lishi ko'rsatkichi (hisobotga ko'ra).

7. Ish vaqtining yo'qotilishi, %da.

8. Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffitsiyenti (ko'rsatkichi -statistik hisobotga ko'ra).

9. Qisman ishlab chiqarish jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibli koeffitsiyenti (ko'rsatkichi).

10. Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffitsiyenti.

11. Ishlab chiqarish jarayonlari realligi koeffitsiyenti.

12. Ishlab chiqarish jarayonlari to'g'ri/shaxsliligi koeffitsiyenti.

13. Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffitsiyenti.

ICHTTD sanab o'tilgan omillarini taktik boshqarish ularni oshirish rezervlarini topish imkonini beradi. ICHTTD omillarini strategik boshqarishni amalga oshirish uchun ularning kelgusi o'zgarishlarini bashoratlash zarur.

ICHTTDning xususiy, umumlashtiruvchi va majmuaviy ko'rsatkichlarining olingan miqdoridan ularning taraqqiy etganligini tahlil qilish, ICHTTDni oshirish uchun tor joylarni topish va strategik bashoratlash uchun foydalaniladi.

ICHTTDni oshirish uchun quyidagilar zarur:

ishlab chiqarish darajasini oshirish;

ishlab chiqarish jarayonining taraqqiy etganligi darajasini oshirish;

mehnatning fond bilan qurollanishini oshirish;

ish vaqti yo'qotilishini qisqartirish; ishlab chiqarishning bir maromdaligini oshirish.

ICHTTDni bashorat qilishni quyidagi izchillikda amalga oshirish tavsiya etiladi:

1. Tizimning "kirish" parametrlari – firma tovarlarining uning strategiyasida belgilangan muddatlardagi raqobatbardoshligini bashoratlash.

2. Ta'minlovchi tizimchanning parametrlarini bashoratlash.

3. Bashoratli normativlar bo'yicha ICHTTDni baholash.

4. Kelgusida ICHTTDni talab qilinadigan darajagacha oshirishga erishishni ta'minlovchi tadbirlarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

5. Innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tashkiliy loyihalarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

#### **10.4. Ishlab chiqarishni tashkiliy-ishlab chiqarishli tayyorlashning iqtisodiy masalalari**

Tashkiliy-ishlab chiqarishli tayyorlashning iqtisodiy masalalari ro'yxatiga quyidagilar kiradi:

resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish;

tashkiliy-ishlab chiqarish darajasini uning taraqqiy etganligi va tizimning kirish talablariga mosligi, raqobatbardoshligi maqsadida tahlil qilish;

boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillariga rioya etilishi tahlili;

ICHTTDni rivojlantirish bo'yicha innovatsion loyihalarning iqtisodiy asoslanishi;

ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining asoslanishi;

sanoat namunalari, nou-xaulardan foydalanishga litsenziyalarni xarid qilishning iqtisodiy asoslanishi;

materiallar, xomashyo, resurslar, uskunalar, mehnatga ehtiyojni me'yorlash; mehnatni ishlab chiqish va menejmentni tashkil qilish parametrlarini me'yorlash;

ishlab chiqarishni tayyorlashni iqtisodiy asoslash;

tashkiliy loyihalar (tashkiliy tuzilmalar, sexlar, uchastkalar va ish joylarini rejalashtirish, kooperatsiyalash va hokazo)ni ishlab chiqish va asoslash.

ICHTTD samaradorligi ko'rsatkichlari:

ICHTTDga investitsiyalarning samaradorligi;

ICHTTDning alohida obyektlar bo'yicha davomiyligi;

ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillari (mutanosiblik, reallik, to'g'ri – aniqlik, uzluksizlik, bir maromlilik va boshqalar)ga rioya etish ko'rsatkichlari;

ishlab chiqarishli jihozlanish elementlarini unifikatsiyalash ko'rsatkichlari; texnologik jarayonlarni turkumlashtirish ko'rsatkichlari; ishlab chiqarishning avtomatlashtirilganlik darajasi;

ICHTTDning ishlab chiqarish tizimi mavjudligi;

resurslardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari;

texnologiyalarning raqobatbardoshligi.

ICHTTD jarajatlardastlabki (kapital), joriy va yakunlovchiga bo'linadi.

Dastlabki xarajatlarga quyidagilar kiradi:

- litsenziyalar, nou-xaularni xarid qilish xarajatlari;
- loyiha – izlanish ishlarining qiymati;
- qurilish-montaj ishlarini o'tkazish xarajatlari;
- uskunani xarid qilish, o'rnatish va sinov xarajatlari;
- qurilayotgan tashkilot (korxon) direksiyasini saqlab turish xarajatlari;
- xodimlarni tayyorlash xarajatlari;
- ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yaratish xarajatlari;
- loyihani amalga oshirishning salbiy ijtimoiy va ekologik oqibatlarini bartaraf etish xarajatlari;
- takror ishlab chiqarish davridagi sug'urta badallari;
- loyihani amalga oshirish uchun aylanma mablag'larni yaratish va o'sishi uchun kapital qo'yilmalar va hokazo.

ICHTTDning joriy xarajatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

moddiy xarajatlar;

mehnatga haq to'lash va ijtimoiy fondlarga ajratmalar xarajatlari;

uskunalar va transport vositalarini ta'mirlash va xizmat ko'rsatish xarajatlari;

ma'muriy qo'shimcha xarajatlar; zavodning qo'shimcha xarajatlari.

ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar.

Resurslardan samarali foydalanishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat: ilmiy yondashuvlarni qo'llash; ko'lam samarasini amalga oshirish maqsadida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ishlab chiqarish vositalarini unifikatsiyalash; ishlab chiqarilayotgan mahsulot, texnologiyalar, ishlab chiqarish obyektlarining raqobatbardoshligini oshirish.

ICHTTD masalalaridan biri tanglik dasturini tanlashdan iborat, unda mahsulot ishlab chiqarishning ishlab chiqarish jarayonlari anketa varianti teng samaralidir. Tanglik dasturi quyidagi formula bo'yicha belgilanadi:

$$N_{\text{TP}} = \frac{3\partial o_{\text{UM}1} - 3\partial o_{\text{UM}2}}{3\bar{y}_{3z.2} - 3\bar{y}_{3z.1}}, \quad (5)$$

bu yerda:  $N_{KP}$  – tanglik dasturi ikki ishlab chiqarish jarayonining tengsamarali dasturidir.

Z doim 1 va Z doim 2 – dastur o'zgarishida shartli ravishda o'zgarmaydigan texnologiyalarning 1- va 2-variantlari bo'yicha tegishli ravishdagi shartli-doimiy xarajatlar.

Z o'zg. - o'zgaruvchi dasturga mutanosib xarajatlar (moddiy, asosiy ishchilarning ish haqi va hokazo).

Fan-texnika taraqqiyotining hozirgi bosqichi ko'proq mehnat ashyolarini mexanik ishlab chiqishdan materiya harakatlarining turli-tuman murakkab shakllari, ayniqsa jismoniy, kimyoviy, biologik jarayonlardan majmuaviy foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik inqilob bilan izohlanadi. Shuning uchun tubdan yangi texnologiyalarni o'zlashtirish mehnatning yangi vositalari va ashyolaridan foydalanishning bir vaqtda oqibat va shart-sharoiti bo'ladi.

### **Qisqacha xulosalar**

Fan-texnika inqilobining ommaviy sanoat texnologiyasi plenarlidir. Uning yordamida integral sxemalar tarkibidagi mantiqiy va eslab qoluvchi – magnitli, optik, akustik, qattiq jisimli qurilmalar uchun ko'p sonli tranzistorlar hamda turli jismoniy signallar uchun datchiklar ishlab chiqariladi. Fizik-kimyoviy jarayonlar (fotolitografiya, plyonkalarni olish va hokazo) mexanik ishlab chiqishning o'rmini bosadi.

Quyidagilar resurslardan foydalanishning asosiy shartlari hisoblanadi: ilmiy yondashuvlarni qo'llash, ko'lam samarasini amalga oshirish maqsadida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ishlab chiqarish vositalarini unifikatsiyalash, ishlab chiqarilayotgan mahsulot, texnologiyalar, ishlab chiqarish obyektlarining raqobatbardoshligini oshirish.

## Nazorat savollari

1. ICHTTKI va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash xarajatlarining nisbati qanday?
2. Zamonaviy texnologik inqilobning asosiy belgilari qanday?
3. Texnologiyalarni tasniflash qanday belgilar bo'yicha amalga oshiriladi?
4. Tashkiliy-texnologik tayyorlash (ICHTTT) ning vazifalarini aytib bering.
5. ICHTTT qanday bosqichlardan iborat?
6. Tashkiliy-texnologik daraja (ICHTTD)ning mohiyati va xususiyatlari niadan iborat?
7. ICHTTD qanday parametrlar bilan ifodalanadi?
8. Investitsion faoliyat innovatsiondan qanday farqlanadi?
9. ICHTTTda qanday iqtisodiy masalalarni hal qilish zarur?
10. ICHTTT samaradorligi qanday ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
11. ICHTTT xarajatlari qanday turlarga bo'linadi?
12. Detallarni ishlab chiqarishning tanglik dasturi qanday maqsadlar uchun belgilanadi?

## **XI- BOB. XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH**

- 11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari.
- 11.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar.
- 11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari.
- 11.4. Loyihaviy guruhlarning o'zaro ijtimoiy hamkorligi.
- 11.5. Jahon ijtimoiy rivojlanish omili sifatida.

**Tayanch so'zlar:** innovatsion tashkilotlar, hodimlarni boshqarish, mehnat resurslari, innovatsion menejerlar, tashabbuskorlik, yetakchilik, talabgorlik, yangi texnologiyalar, loyihaviy «jamo», rahbarlik uslubi, loyiha guruhlari, sotsial moslashish, bashoratli yondashish, tamoyillar.

### **11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari**

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari — bu tashkilotning innovatsion faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan boshqaruv yondoshuvlarini, xodimlar bilan ishlashni va ularning kreativ imkoniyatlarini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Innovatsion tashkilotlar odatda o'zgaruvchan va tez rivojlanayotgan bozor sharoitlarida faoliyat yuritadilar, shuning uchun xodimlarni boshqarish maxsus yondoshuvlarni talab qiladi. Xodimlar — innovatsion jarayonlarning asosi bo'lib, ularning kreativligi, bilimlari, motivatsiyasi va jamoa ishini bilishi muvaffaqiyatli innovatsiyalarni amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi.

Xodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi hisoblanib, innovatsion rivojlanishning qimmatli resurslaridan iborat. Strategik va operativ vazifalarga ega bo'lgan holda, inson omili ishlab chiqarishni axborotlashtirishni intellektuallashtirishda markaziy o'rinni egallaydi.

Ommaviy an'anaviy ishlab chiqarish va innovatsion rivojlanishning shubhasizligi o'rtasidagi ziddiyatlar aniqsa bozor iqtisodiyotiga o'tishda keskinlashadi. Bu holat xodimlarni boshqarish tizimi va inson resurslariga munosabatlarni o'zgartirishni taqozo etadi.

So'nggi paytlarga qadar "xodimlarni boshqarish" tushunchasi boshqaruv amaliyotida umuman bo'lmagan. Har bir tashkilot xodimlarni boshqarishning vazifaviy tizimiga ega bo'lishiga qaramay, bu boshqaruv bo'linma rahbarining huquq doirasiga kirgan. Tashkilotda xodimlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarning o'qishi, malakasini oshirishi va qayta tayyolanishini tashkil etishni bajaruvchi xodimlar bo'limidir. Ammo bu an'anaviy xizmatlar mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'linmalari, mehnatni muhofaza qilish bo'limi bilan tashkiliy bog'liq emas.

An'anaviy xodimlarni boshqarish xizmatlari innovatsion tizimlarda muvofiq faoliyat yuritishni ta'minlash uchun kasbiy mahorat va tashkiliy maqomga ega emas. Shuning uchun jamoaga ijtimoiy-psixologik tashxis qo'yish, guruhli va shaxslararo munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish, janjal va stresslarni boshqarish, kasbiy xususiyatlarni hisobga olish va xodimlarning ijtimoiy-psixologik moslashuvi, mehnatga undovchi sabablarni boshqarish va hokazolar xodimlar ishi bo'limlari tomonidan umuman hal etilmagan.

Innovatsion jamoalarda bular innovatsion menejer tomonidan hal etiladi, shu bilan birga boshqaruvning an'anaviy elementlari mehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil etadi. Ma'lumki, mehnat resurslarini boshqarish rejalashtirish, xodimlarni tanlab olish va joylarini o'zgartirish, mehnat faoliyati bahlash hamda ish haqi miqdorini belgilash, rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini ishlab chiqish vazifalarini o'z ichiga oladi.

Mehnat resurslarini boshqarish xodimlarni kasbiy yo'naltirish va moslashtirish, joyni o'zgartirish, pasaytirish va ishdan bo'shatish tizimini o'z ichiga oladi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviy katta farqi xodimlarni tanlab olish tizimida namoyon bo'ladi. An'anaviy yondashuvda tanlov bo'yicha ishning kerakli hajmi ko'proq darajada mavjud ishchi kuchi va unga bo'lajak ehtiyoj o'rtasidagi farq bilan belgilanadi. Noaniqlik va katta tavakkalchilik bilan izohlanadigan innovatsion faoliyatda ishchi kuchiga bo'lajak ehtiyojni bashorat qilish murakkabdir. Mavjud xodimlar imkoniyatlarini ularning stoxastik ijtimoiy jarayonlarga moslashishi nuqtai nazaridan va malakalarining innovatsion faoliyat mazmuni darajasiga mosligini baholash zarur.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining innovatsion turi kasbiy muvaffaqiyat muomalasini yangicha shakllantiradi, shu sababli xodimni tanlash, qayta o'qitish va ijtimoiy moslashtirishning alohida tizimini shakllantiradi. Yangi vaziyat noan'anaviy ijtimoiy texnologiyalarni topishga majbur qiladi, xodimdan tug'ma va keyingi olingan sifatlarni mavjud muhit talablari bilan birlashtirish, ishga undovchi sabablarning turli-tumanligini qabul qilish taqozo etadi.

Innovatsion tuzilmalar xodimdan tafakkur kengligi va harakatchanlik, idrok etishning samarali tizimi, ijodga ichki ehtiyojning alohida turini talab etadi. Ular birinchi navbatda yuqori malakali ishchi kuchiga qaratilgan, novator olim yoki novator menejer shaxsi uning markaziy bo'g'ini hisoblanadi. Innovatsion faoliyatda aql sohibi asosiy shaxs hisoblanadi, shuning uchun mehnatning ma'noli ahamiyat va yuqori ichki sabablar muhim ahamiyat kasb etadi. Novatorning asosiy shaxsiga alohida talablar aniq moslashtirilgan harakatlar, kommunikatsiya jarayonlari va shaxslararo munosabatlar bilan biriktirilishi kerak.

*Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarishning xususiyatlari:*

1. Kreativlikni rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarning kreativlik va innovatsion fikrlashga qobiliyati katta ahamiyatga ega. Buning uchun quyidagi amallarni bajarish zarur:

- Kreativ muhit yaratish: Xodimlarga yangi g'oyalar va takliflar bildirish uchun erkin va qulay muhit yaratish.

- Innovatsion fikrlashni rag'batlantirish: Xodimlarning yangi va o'zgaruvchan fikrlash usullarini qo'llab-quvvatlash, yangi g'oyalarni sinab ko'rish imkoniyatini berish.

Samarali brainstorming (miya hujumi) sessiyalari: Yangi g'oyalar va innovatsion yechimlarni yaratish uchun jamoada birgalikda ishlash.

## 2. Boshqaruvning moslashuvchanligi va noan'anaviy yondoshuvlar

Innovatsion tashkilotlar dinamik bo'lib, doimiy o'zgarishlarni talab qiladi. Shu sababli, boshqaruv uslubi ham moslashuvchan bo'lishi zarur. Bunda quyidagi uslublar muhim:

Noan'anaviy boshqaruv usullari: Taqsimlangan boshqaruv, erkin jamoalar, ko'proq qarorlar qabul qilishda xodimlarning mustaqilligi va erkinligi.

Moslashuvchanlik va tezkorlik: Innovatsion tashkilotlarda tezkor qarorlar qabul qilish va tezda yangi vaziyatlarga moslashish zarurati mavjud.

## 3. Komanda va jamoa ishlashini rag'batlantirish

Innovatsion faoliyatda hamkorlik va jamoa ishining ahamiyati katta. Odatda, yangi texnologiyalar yoki mahsulotlar yaratish jamoaviy ishni talab qiladi. Buning uchun boshqaruvda quyidagi yondoshuvlar qo'llaniladi:

Jamoa tuzilmasi: Jamoa ishini qo'llab-quvvatlash, xodimlar o'rtasida ko'proq hamkorlik va fikr almashishni rag'batlantirish.

Multidissiplinar jamoalar: Turli sohalardan kelgan mutaxassislarni birlashtirish, ularning bilim va tajribasidan foydalanish.

Ochiq muloqot: Xodimlar o'rtasida ochiq va samimiy muloqotni ta'minlash, bu innovatsion g'oyalarni samarali amalga oshirishga yordam beradi.

## 4. O'rganish va rivojlanishga e'tibor

Innovatsion tashkilotlarda doimiy o'rganish va bilimlarni yangilab borish talab qilinadi. Boshqaruv xodimlarining o'zini rivojlantirishi va ularni o'rgatish ham muhim ahamiyatga ega.

Trening va rivojlanish imkoniyatlari: Xodimlarni yangi bilimlar va ko'nikmalar bilan ta'minlash, shuningdek, innovatsion g'oyalarni amalga oshirishga yordam beradigan maxsus kurslar va treninglar.

Tajribali mutaxassislar bilan ishlash: Xodimlarni tajribali mutaxassislar bilan ishlashga rag'batlantirish va ularga mentorlash imkoniyatlarini yaratish.

#### 5. Motivatsiya va mukofotlash tizimi

Xodimlarni innovatsiyalarga jalb qilish va motivatsiya qilish muhim ahamiyatga ega. Tashkilotda motivatsiya tizimi xodimlarning innovatsion faoliyatga bo'lgan qiziqishini oshirishga yordam beradi.

- Moliyaviy va nomoliyaviy mukofotlar: Xodimlarni mukofotlashda, nafaqat moliyaviy rag'batlantirishlar (bonuslar, sovg'alar), balki nomoliyaviy mukofotlar (tashkilot ichidagi hurmat, tan olinish) ham muhim.

Erkinlik va javobgarlikni oshirish: Xodimlarga o'z ishlarini yaratishda ko'proq erkinlik va mas'uliyat berish orqali ularning o'z ishiga bo'lgan qiziqishini oshirish.

#### 6. Xodimlarning ishtirokini ta'minlash va qarorlar qabul qilishda roli

Innovatsion tashkilotlar xodimlarining qarorlar qabul qilish jarayoniga faol ishtirokini ta'minlashga harakat qilishadi. Bu esa xodimlar o'rtasida mas'uliyatni oshiradi va tashkilotda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashni kuchaytiradi.

Qarorlar qabul qilishda ishtirok: Xodimlarga muhim qarorlar qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatini berish. Bu ularga o'z g'oyalarini joriy qilish va tashkilotning muvaffaqiyatiga hissa qo'shish imkoniyatini yaratadi.

Xodimlarning fikrini tinglash: Xodimlarning innovatsion g'oyalarini tinglash va ularga e'tibor berish orqali samarali boshqaruvni amalga oshirish.

#### 7. Xodimlar orasida ko'nikmalarni tarqatish va innovatsiyalarni ommalashtirish

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarning ko'nikmalarini bir-biriga tarqatish va yangi g'oyalarni ommalashtirish muhimdir.

**Bilimlar almashinuvi:** Xodimlarning o'zaro bilim almashinuvi va innovatsion tajribalari orqali tashkilot ichidagi bilimlar bazasini rivojlantirish.

**Texnologik yangiliklarni tatbiq etish:** Yangi texnologiyalarni joriy qilish va ularni xodimlar o'rtasida qo'llash uchun treninglar va seminarlar o'tkazish.

Ko'pgina xorijiy kompaniyalar innovatsion menejerlarni tanlov asosida tanlab olishda xodimning sifatlarini innovatsion boshqaruvchi faoliyati talablariga mos kelishi testlaridan foydalanadi. Tanlov ishtirokchilarini tanlashda mantiqiy-didaktik ko'nikmalarga suyanuvchi tashkilotchilik qobiliyatlari, tashabbuskorlik, maqsadga intilish, maqsadga erishishdagi tirishqoqlik muhim sifatlardan hisoblanadi. Yetakchilik yuqori darajadagi javobgarlik, atrofdagilarga do'stona munosabat, operativlik va aniqlik, qabul qilinayotgan qarorlarning o'z vaqtidaligi bilan birlashtira oladigan nomzod yuqori baho oladi.<sup>16</sup> Namuna testi 11.1-jadvalda beriladi.

Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarishga yondashuvlar an'anaviy menejmentga nisbatan mutaxassislarni rejalashtirish va tanlab olish bosqichidan boshlab, katta o'zgarishlarga uchragan. Yangi ishlab chiqarishlarni tashkil etish va yirik tashkildiy o'zgarishlarda xodimlar sonini bashoratlash ko'pgina omillarga ega vazifadir. Iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishi xodimlar sifatiga qat'iy talablar qo'yadi va ilg'or texnologiyalarni tatbiq etish ishdan bo'shatishlarga sabab bo'lishi mumkin. Masalan, ilg'or texnologiyalar soo'asida innovatsiyalarni tatbiq etishda Procter&Gamble, Jonson&Jonson, IBM kompaniyalari Comkon vodiysining bir qator firmalari har yili minglab ishchilarni ishdan bo'shatadi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviylardan katta farqi xodimlarni tanlash tizimida ham namoyon bo'ladi. Yangilik kiritishning yuqori darajasidan manfaatdor rahbar, albatta xodimning ijodiy qobiliyati va yutuqlarini aniqlashi kerak. Xodimdagi sifatlarni baholab, menejer namunaviy miqdoriy uslubiyotni nashrlar, patentlar, muayyan shaxsning ijodiy sifatlari kabi sifat mezonlari bilan birlashtiradi.

---

<sup>16</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007.

Xodimlarni tanlash bo'yicha vazifalar ham murakkabdir. Xodim haqidagi mavjud axborotlar innovatsion bo'linmadagi nomzodlarning avvalgi yutuqlariga tegishli bo'lgani sababli u bo'yicha nomzodning kelgusi vazifalarga mosligi haqida fikr yuritish mushkul. Shuning uchun xodimlarni tanlash bosqichida noan'anaviy muammolarni hal etish, g'oyalarni ilgari surish va ularni amalga oshirishda testlar, tanlovli tanlash tizimidan foydalanish kerak. Buning uchun ilmiy jamoa rahbari kasbiy muvaffaqiyat tushuncha va mezonlarini belgilashi, xodimlarni tanlash amaliyotida kasbiy muhim xususiyatlar, ularning dinamikasini baholash uslubiyotini qo'llashi, hamda xodimlarni o'qitish va kasbiy yo'naltirishda kasbiy bilim va ko'nikmalarni shakllantirish tamoyillarini hisobga olishi kerak.

Kasbiy muvaffaqiyat omillarining alohida ahamiyati innovatsion faoliyatda ishtirok etayotgan shaxsning oldiga yuqori talablar qo'yadi. Natijada nomzodning ham shaxsiy psixologik xususiyatlari va kasbiy ko'nikmalarini ko'rib chiqish zarur. Shaxsni o'rganish, shaxsning dunyo bilan munosabati kengligi, ularning umumiy tuzilishi, iyerarxiklik va birgaligi darajasi, yakka shaxsning qobiliyati va fe'l-atvor kabi aniq parametrlarini o'rganish taklif etilgan. Bu tadqiqotlar shaxs nazariyasi va uning xususiyatlariga asoslanadi. Innovatsion faoliyatda ishtirok etayotganlarning kasbiy muhim xususiyatlari, ularning dinamikasi, hamda kasbiy ko'nikmalari shakllanishi tezligi eng muhim hisoblanadi.

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari ularning kreativligi, bilimlarini yangilash va doimiy rivojlanishlarini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bo'ladi. Tashkilotda moslashuvchan boshqaruv, jamoaviy ish, o'rganish va rivojlanish imkoniyatlari, hamda motivatsiya tizimi xodimlarning innovatsion faoliyatga qiziqishini oshiradi. Shu bilan birga, xodimlar o'rtasida fikr almashish va ko'nikmalarni tarqatish innovatsiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda yordam beradi.

## 11.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar

Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar — bu menejerni muvaffaqiyatli innovatsion jarayonlarni boshqarish va yangi texnologiyalarni amalga oshirishda samarali bo'lishiga yordam beradigan qobiliyatlar va xususiyatlardir. Innovatsion menejer, odatda, yangi g'oyalar, mahsulotlar, xizmatlar yoki jarayonlar yaratish va rivojlantirishga mas'ul bo'ladi, shuning uchun uning o'ziga xos ko'nikmalari va sifatleri mavjud bo'lishi kerak. Quyida innovatsion menejerdan talab etiladigan asosiy sifatlar keltirilgan:

### 11.1-jadval

#### Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar mos kelish testi

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'rsatmalar-siz 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 kirishuvchi
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, ishonтира oladi, mantiqiy isbotlarni yaxshi biladi, oqil	Qobiliyatli, tashkilotchi	O'rtacha qobiliyat	Ishontirish, va muvofiq-lash tirishga qodir emas, yomon tashkilotchi
Qat'iylik	Tez, aniq, ishonchli, tezkor	Puxta, ehtiyotkor, xushyor	Dadil, ammo ko'p xato qiladi	Shubhalanu vchan va qo'rqoq

Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni yengib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshiradi	Tirishqoqlik ning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas
------------------------------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------

Innovatsion menejer innovatsion jarayonlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun yuqori darajada kreativlik, strategik fikrlash, boshqaruv, kommunikatsiya, texnologik bilim va ijtimoiy mas'uliyatga ega bo'lishi kerak. Uning rolida noaniqliklarni boshqarish, xodimlarni motivatsiya qilish va resurslarni samarali taqsimlash muhim ahamiyatga ega. Bunday menejerlar o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tezda moslashib, innovatsion g'oyalarni amalga oshirish orqali kompaniyaning rivojlanishiga katta hissa qo'shadilar.

### 11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari

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. "Jamo" yoki "loyiha guruhi"ni tanlash norasmiy ijtimoiy-psixologik yondashuvlarga asoslangan.

Bu yerda hamma narsa: kommunikatsiya va yetakchilik muammolari, xodimlarni undovchi sabablar va epchillik bilan javob berish, kishilarning xulqini boshqarish va kutilmagan muammolar va janjalli vaziyatlarni hal etish muhimdir. "Loyiha guruhlari"ni tanlash, odatda, loyiha 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 "jamo"ga vaqtincha birlashtirilishi ehtimoli bo'lgan qo'shimcha texnik xodimlar, muhim

tarkibiy qism hisoblanadi. Ushbu loyiha ustida ishlash uchun “jamo”ga berilgan resurslar, laboratoriya va tajriba uskunalari bilan manevr 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 “jamo” 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 yengib o’tishlari lozim.

Agar novator olim va loyiha 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. Loyiha umumiy samaradorligi unga bog’liq. Ko’llab-quvvatlash tizimini ta’minlovchi malakali xodimlarning bu guruhi ko’pincha “ilmiy darvozabonlar” yoki “bozor darvozabonlari” deb nomlanadi.

Huddi 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

“jamoa” a’zolarini faqat favqulodda holatlarda boshqa ishga ko’chirish mumkin. Loyiha rahbarining tutgan o’rmi 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’rmi buzilsa, unda bunday “jamoa”ning mavjuliği 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 “jamoa” 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. Loyiha guruhlarining sotsial o'zaro hamkorligi

Samarali faoliyat yuritish va yuqori samaradorlik guruh a'zolarining sotsial o'zaro hamkorligiga bog'liqdir. Maqsadlar va guruhning o'zaro hamkorligi va rolli tuzilmasini tartibga soluvchi sotsial me'yorlarning o'ziga xos majmuasini sotsial guruhning ajralib turuvchi alomatlarini bo'ladi. Sotsial guruhlar ularga kiruvchi yakka shaxslarning turi, ichki tuzilish, sotsial o'zaro hamkorlik birlashganlik darajasi bo'yicha farqlanadilar. Loyiha guruhi uchun bu alomatlar ishlab chiqarish vazifalari murakkabligi va yetarlicha aniq bo'lmaganligi va ishtirokchilarining oddiy emasliklari tufayli muhim rol o'ynaydi.

Bir tomondan hulq usullarining muqobilligi va boshqa tomondan maqullash yoki mukofotlashni kutish sotsial o'zaro hamkorlikning muhim xususiyatlari bo'ladi. Sotsial o'zaro hamkorlikda yakka shaxslar shaxsiy maqsadlarini amalga oshirishga harakat qiladilar. Har xil rag'batlar va undovchi sabablarga egadir. Guruhdagi ijobiy o'zaro hamkorlik loyihani amalga oshirishning muhim sharti bo'ladi. Bu ayniqsa shuning uchun muhimki ilmiy jamoalarga yakka shaxslar qarama qarshi niyatlarga ega bo'lishlari muhim. Loyihaviy "jamoalardagi" shaxslararo aloqalar yangilik kiritishni amalga oshirishda qo'imcha noaniqlikni kiritishlari mumkin.

Har qanday sotsial guruhni muvofaqqiyatli faoliyat yuritishi uchun rollarni taqsimlash zarur. Rollar ma'noli yukdan tashqari vazifaviy belgilarga ham egadir. Masalan "jamoalar"ning maqsadli rollarga ega ishtirokchilari guruxni vazifalarini tanlab oladilar va ularni bajaradilar. Rollar tomonidan qo'llab-quvvatlovchi ishtirokchilardan guruh faoliyatini qo'llab-quvvatlash va faollashtirishga qaratilgan hulq kutiladi. "Jamoalar"ning maqsadli rollarga ega a'zolari vazifasiga odatda muammollarni yangicha qo'yilishi g'oyalarini initsirofkalash, axborotlarni qidirish, g'oyalar, muloxazalar, fikrlarni ishlab chiqish va bashoratlash, muvofiqlashtirish va umumlashtirish kiradi. "Jamoalar"ning qo'llab-quvvatlovchi rollarga ega a'zolari ishning mezonlarini belgilaydilar, qarorni baholaydilar, mazmunli va tadbirli

choralarni ishlab chiqadilar, guruhning har bir a'zosining ulushini baholaydilar munosabatini aks ettiradilar, guruhning fikrini shakllantiradilar, guruhning ko'rsatmasini ijro etadilar, guruh a'zolarining fikrlari va hayajonlarini moslashtiradilar.

Har qanday tashkilot, shu jumladan ilmiy jamoa ham o'ziga xos sotsial tizim bo'ladi, unda guruhli o'zaro hamkorliklar intensiv ravishda amalga oshiriladi. Rasmiy tashkilotlar va mehnat jamoalari negizida norasmiy guruhlar o'z o'zidan vujudga keladilar. Ko'rsatmalarning ta'siri qimmatlidir va norasmiy guruhlarning guruhli me'yorlari ko'pincha rasmiy boshqaruvga nisbatan, natijaliroq bo'ladilar. Xuddi shuning uchun tajribali menejer bunday tashkilot ichidagi tuzilma. Joy-joyiga qo'yish, sotsial nazorat, norasmiy yetakchilik va ko'p jihatli o'zaro hamkorliklarda mo'ljalni yaxshi olishi kerak.

An'anaviy sotsial menejmentda shunday fikr tarqalganligi, norasmiy guruhlarni paydo bo'lishi raxbarning soddaligi va boshqaruvning samarasiz usullarining natijasi bo'ladi. Haqiqatdan ham, norasmiy o'zaro hamkorliklar rasmiy tashkilotlarning faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadilar, ular keyingilarni faoliyat yuritishini ancha yaxshilashlari (yoki yomonlashtirishlari) mumkin. Ammo shuning aniq tasavvur qilish kerakki, norasmiy o'zaro hamkorlik muloqot, himoya, hayrixohlik, hurmat, qo'llab-quvvatlashga chuqur notashkiliy psixologik ehtiyojlar oqibatida vujudga keladilar. Vujudga kelgan norasmiy, sotsial o'zaro hamkorliklardan foydalanishning natijaviyligi raxbar bog'liq. Shaxsning uyushqoqligi va bardoshligi rasmiy va norasmiy guruxlarni faoliyat yuritishining oqibati bo'ladi.

Ilmiy va loyihaviy jamoalardagi innovatsion faoliyatda yakka shaxslarning psixologik xususiyatlari, norasmiy statuslarning noaniqligi va bir xilda fikrlashga erishishning murakkabligi oqibatida norasmiy guruhlarni faoliyat yuritishi ayniqsa katta ahamiyatga ega. G'oyalarni generatsiyalashning murakkab jarayoni "aqliy hujum", munozaralar va janjallar, tafakkurning nostandartligi ilmiy bo'linmalar faoliyatining alohida sharoitlarini yaratadilar. Shu narsa butunlay ravshanki,

shaxsning psixolrigiya va undovchi sabab kategoriyasi o'zidan o'zi innovatsion faoliyat jarayonidagi sotsial yakka shaxslar sifatidagi odamlar muloqoti psixologik jihatlarining butun o'ziga xos ligini to'liq aks ettira olmasligi mumkin.

Roli xulq va «sotsial bixevarizm» jamoadagi harakatlarning psixosotsial jihatini tahlil qilish uchun asoslar yaratmaydilar. O'zining mohisti bo'yicha sotsial jarayon guruhli jarayondir. Innvoatsion bo'limlardagi guruhli fikrlash va birgalikda ijod qilishga o'tishni muvaffaqiyatligini tushunishning boshlang'ich nuqtasi sifatida kommuntikativlik olinishi kerak. Sotsial texnologiya nuqtai nazaridan yangi tamoyillar shakllantirilishi kerak, ularning ma'nosi «yakka shaxs» kategoriyasidan «sotsial harakat» kategoriyasi orqali «psixosotsial munosabat» tushunchasiga o'tishdan iboratdir. Bu barcha sotsial innovatsiyalar shaxsiy xulqni biogenli emas, balki sotsiogenli va tashkiliy-iqtisodiy omillarga kiritishdan iborat bo'ladi, xuddi shuning uchun sotsial innovatsiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omili bo'ladilar.

Kommunikatsiyalar Ushbu nuqtai nazardan nafaqat obyektlar aloqasining vositasi sifatida, balki hammadan avval muloqot va axborotlarni almahuvi sifatida bo'ladi. Ushbu jihatdan sotsial tuzilma shaxslararo muloqot jarayonlarini barqarorlashtirishning natijas ifatida bo'ladi. Sotsial rivojlanish esa kommunikatsiya vositalarini rivojlanishi jarayonidan boshqa narsa emas. Bu yerda ham axborotlar, g'oyalar va bilimlar bilan almashish va ham o'zaro tushunish, hamkorlik va birgalikda boshdan kechirish kabi jarayonlar birinchi o'ringa chiqishlari mumkin.

Tushunuvchim sotsiologiya sotsial hayotningma'noli elementlarni tahlil qilishga jamlanadi. Harakatning ma'nosi nafaqat obyekti ahamiyat, balki hammadan avval yakka shaxs tomonida subyektiv idrok etuvchi ma'no nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak. Ushbu nuqtai nazardan sotsial harakat ko'rinishida faqat subyektiv ma'nosi bunday odamlarning xulqiga mos keluvchi harakat ko'rib chiqiladi. Sotsial ma'noga tushunish har qanday birgalikdagi harakatning muhim shart-sharoiti bo'ladi. Birgalikdagi innovatsion faoliyatga bunday yondashish ham ijobiy hulqni

tushunishga va ham yakka shaxs va jamoa o'rtasidagi subyektiv munosabatning dialektikasini hisobga olishga yordam beradi.

An'anaviy barqaror iqtisodiy faoliyatda tashkiliylikning muhim sotsial tamoyili sotsial tartib vujudga keladi. U ma'no sotsial hulqning tasodifiy emasligi, ya'ni alohidagi yakka shaxslar va aniq guruhlarning muvofiqlashganligi o'zaro bir –birini almashtirish va o'zaro bir –birini to'ldirishi kabi turlar bilan bog'liqdir. Ushbu asosda statsionar jarayonlar determinatsiyalangan va oldindan aytib beriladigan bo'ladilar. Barqarorlik, oldin aytib berishlilik va aniqlik haqidagi tasavvurlar sotsial boshqaruvni soddalashtiradi, u ham kutishlar munosabati bilan va ham belgilshangan o'zaro bog'liqliklar doirasida amalga oshiriladi.

Innovatsion jarayonlar, boshqa narsadir. Bu yerda faqat holatning oldindan aytib berilishligi va teng bo'lmasligi sharoitlarida natijaga erishi mumkin. An'anaviy faoliyatda sotsial jarayonlar yetarlicha inersiyalidir. Novatorlik faoliyati umuman kompensatorli (tenglashtiruvchi) mexanizmlar yo'q bo'lgan eski paradigmani buzishga asoslanganlar. Eski sotsial va tashkiliy asoslarni qayta tashkil qilmay va yangilarini modellashtirmasdan yangilikni tatbiq etish mumkin emas.

Sotsial psixologik konsepsiyalar nuqtai nazaridan innovatsiyalar obykti ravishda va to'satdan vujudga keluvchi va o'z-o'zidan stressli holatlar va vaziyatlarga asoslanganlar. Tartibsizlik nazarisiga muvofiq noma'lum vaziyat har xil reaksilarni, shu jumladan vahimali, oshirilgan reaksiyalarni keltirib chiqarishi mumkin. Vahimadan oldin qisqa muddatli harakatsizlik holati keladi. Ko'pgina odamlarda innovatsiyaga birinchi javob tushunmaslik va qabul qilmaslikdir. Keyin guruhning asosiy qismini yangi g'oyaga asta – sekin moslashishi bosqichi keladi. Faol qabul qilmaslik, qarshilik va dissotsiatsiya (bo'lishi) jarayonlari bo'lishi mumkin. Oldingi tizimning o'zini o'zi saqlashi maqsadida stresslar va janjallar muhitida avj oluvchi salbiy psixologik va sotsial reaksiyalap paydo bo'lishi mumkin. Shu vaziyatda sotsial moslashguvning yo'llari va usullaridan ko'proq foydalanish kerak. Sotsial tizim sifatidagi guruhda yangi maqsad paydo bo'lishi kerak: tizim

holat peremetrlarining belgilangan o'zgarishlariga duch kelishi va keyingi moslashuv va barqarorlashuvga ega tarqalishning yangi pallasiga o'tish kerak.

Sotsial moslashuv- yakka shaxs va sotsial guruhning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligining yetarlicha uzun jarayonidir. Xuddi shu yerda talablar va haqiqiy ta'siri ostidagi kutishlarni qanoatlantirishni moslashuvi sodir bo'ladi.

Sotsial moslashuv o'z ichiga yakka shaxslar va muhitni rivojlanishidagi haqiqiy daraja va bo'lajak tendensiyalarni tushunishni oladi. Agar g'oyani ilgari surishning birinchi bosqichida psixologik qarashlar va yangilikni qabul qilish mexanizmlari ko'proq aqlsizlarga shakllansalar, sotsial moslashuv bosqichida xuddi haqiqiy imkoniyatlar subyektlar da'volarni tartibga soladilar. Xodimlarning yangi maqsadga nisbatan bog'liqlikdagi tabaqalashuvi haqiqatlarni sotsial moslashuv va ham innovatsion jarayonlar sharoitida tushunish va qabul qilishni ko'zda tutadi.

Keyingi bosqichda sotsial jarayonlarni paydo bo'lgan tuzilmani hisobga olish bilan barqarorlashuvi sodir bo'ladi: «loyihaviy jamoaning o'zagi» o'zgarishi, yangi norasmiy yetakchi oldinga chiqishi shaxslararo munosabatlar yangi xarakterga ega bo'lishi mumkin. Rollarni qaytadan taqsimlanishi sodir bo'ladi, tizim beqaror, muvozanatsiz holatdan tashqi muhit bilan muvozanatli yoki «gomostaza» (doimiylik) holatiga o'tadi. Yangilik kiritishlarga e'tiborni jalb qilish va uni amalga oshirish jarayoni ketadi.

Ushbu nuqtai nazardan butun innovatsion faoliyat ham tashqi va ham ichki muhitdagi noaniqlik sharoitlarida ko'p mezonli muvozanatsiz jarayonlardan iborat bo'ladi. Harakatchanlik va ko'p bosqichlilik sotsial guruhning dinamikasini ta'riflaydi. Bunday tizimni rivojlanishi mezonalri orasida ijod, birgalikdagi harakat va yaratishlilik asosiylar bo'ladilar. Xuddi birgalikdagi yaratish innovatsion rivojlanishning asosi siatida hammadan avval dunyoni va o'zini o'zi bilib olim va o'zgaritirishga ehtiyoj asosida ko'riladi, ijodiy shaxsni erishganlardan hamma vaqt qanoatlanmasligi uni o'zini sotsial turmushning butunlday to'liqligida yakka holda to'liq ro'yobga chiqarishga imkon yo'qligiga asoslanadi. Ijod nafaqat birgalikdagi

harakat sifatida, balki kuchli undovchi sabab va bir vaqda mehnat jarayonlaridan qanoatlanganlikning sababi bo'ladi.

### **11.5. Nizo sotsial rivojlanishning omili sifatida**

Birgalikdagi ijodning sotsial jarayoni o'zgaruvchanlarining o'zaro hamkorligi natijasida beqaror dinamik muvozanat vujudga keladi. Yakka shaxslar va guruhlarini 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, konsepsus (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'zgarimasdan 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.

An'anaiy menejment boshqacha fikrlashlar va janjallarning zarar keltirishi g'oyasidan kelib chiqadi. Tegishli me'yorlar, lavozimli yo'riqnomalar va qoidalar ishlab chiqilganligidan ular agar janjallarni oldini ololmasalar ham, uni juda bo'lmaganda tezroq bartaraf qilishga mo'ljallanganlar. 1970 yillardagi menejmentning nazariyasi va amaliyoti janjallarni vujudga kelishiga yo'l qo'ysa ham, ammo ularni yakka shaxs va jamoa yoki guruh va yuqori rahbarlik manfaatlari o'rtasidagi ziddiyatlarning natijasi deb hisoblangan. Janjalsizlik «ijodiy munosabatlar» va «tashkiliy rivojlanish» nazariyasi tarafdorlari tomonidan mehnatni ratsional tashkil qilishning garovi deb hisoblangan.

Shubhasiz, janjallarning bir qismi shaxslararo va guruhlararodan iborat. Ammo ko'pgina jihatlardan janjal mohiyati bo'yicha ilmiy musobaqa, axborotlarning qo'shimcha manbai va innovatsion faoliyatni rivojlanishiga muqobil yondoshishlarga aylanadi. 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, janjali vaziyatlarni rivojlanishi va hal qilinishi tadqiqot qilish, balki janjalning vazifaviy oqibatlarini, shu jumladan sotsial masofa nuqtai nazaridan o'rganish ham kiradi.

Kichik guruhlar, ayniqsa ilmiy jamoalar uchun muhim sotsial- psixologik tadqiqotlarda sotsial masofa tushunchasi o'z ichiga yakka shaxslar va guruhlar o'rtasidagi munosabatlarni, yakka shaxslarning ijod jarayonidagi o'zaro hamkorligini, yakka shaxslarni innovatsion faoliyat avj olgani sari ularni yaqinlashishlar va yoki uzoqlashishlarini bildiradi. Bunday mavzuda janjal jamoadagi yaqinlashish va begonalashish darajasi, uning sotsial va kasbiy safarbarligi, birlashganligi va korinishni topish imkoniyatidan iborat bo'ladi. Kasb mahorati, tajriba, axborotga egaligi darajasi va boyliklar tizimidan tashqari xuddi janjal ijod jarayonining jamodagi shaxsning xulqiga undavchi sabab ko'rsatishi darajasini aniqlaydi. Novator olim uchun innovatsion faoliyatning maqsadni mo'ljallash va haqiqatlar o'rtasidagi moslikni yo'qligi janjalning asosi bo'lishi mumkin.

Inoovatsion faoliyatda nafaqat shaxslararo va guruhlararo janjali 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, gorizontaal tuzilmalarni ustuvorligi, tashkilotlarning matritalsali va vazifaviy turlarida vujudga keladilar. Ko'pgina vaziyatlarda janjallar nafaqat tashhis qo'yish vazifasini bajaradilar, balki qo'yilgan maqsadlarga erishining yagona yo'li bo'ladi.

Janjalshunoslikda janjali vaziyatni vujudga kelishini bashorat qilish va janjalni boshqarish alohida o'rinni egallaydi. An'anaviy tuzilmalarda amalda janjallarni bashorat qilib bo'lmaydi. Vakolatlarni Aniq chegaralash va boshqalarga topshirish, blokli iyerarxik birgalikda bo'ysunish tamoyilidan foydalanish yo'li bilan janjali vaziyatlarni bartaraf etish va hal qilish mumkin. Janjali vaziyatlarni hal qilishning yo'llaridan biri uni bostirishdir. Bostirishga asoslangan janjalni tashqi boshqarish jarayoni ziddiyatlarni hal qilmaydi, balki uni ichkariga haydaydi. Innovatsion faoliyatda bunday yondoshishlar uzoq vaqtli turg'un vaziyatni keltirib chiqarishlari mumkin.

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.

Ko'pgina tadqiqotlar natijalari bo'yicha shunday xulosaga kelish mumkinki, guruh a'zolarining muvofiq miqdori 5 dan 11 kishigacha. 5 tadan kamroq odamdan tashkil topgan loyiha guruhi ham uning sotsial mavqei va ham uning a'zolarining vazifaviy rollarining yetarli bo'lmagan ravshanligi tufayli nisbatan past boshqaruvchanlik bilan ta'riflanadi. Kichik guruhda rolli vazifalarning taqsimlanishi o'z-o'zidan kelib chiquvchi xarakterga ega va kasbiy talablarga mos kelmaydi.

11 kishidan ortiq a'zolarga ega loyiha guruhi ham muvofiqqa nisbatan, yomonroq boshqariladi, chunki «chetki qism» «o'zakdan» ancha uzoqroqda bo'lishi va u yerda umumiy markaziy yo'nalish bilan bog'liq bo'lmagan sotsial va psixologik jarayonlar sodir bo'lishi mumkin. Bunday guruhda ham vaqt ham guruhning samarali faoliyatida yordam Bera olmaydigan norasmiy tashkilot vujudga kelishi mumkin. Bunday guruhlar oshirilgan janjalkashlik va his-tuyg'uli va psixologik munosabatlarni kasbiy ustidan ustuvorlik qilishi bilan ta'riflanadi.

Katta guruhlar ikkita yoki ko'proq dushman guruhchalarga bo'linishlari mumkin, ular o'zaro kelishuv tizimini buzadilar va sotsial aloqani uzish bilan qo'rqitadilar va aksincha, kata guruhlarda kasbiy foydali janjallar va musobaqalashishlar o'rniga sotsial xotirjamlikka moslashish tendensiyasi ustuvorlik qilishi mumkin. Bunday guruhlarda ijodiy yangilik kiritishni amalga oshirib bo'lmaydi.

Guruhli me'yorlar guruh a'zolariga ularni kutayotgan xulqni ko'rsatishga qaratilganlar. Me'yorlar uning a'zolariga g'oyatda kuchli- ham ijobiy va ham salbiy ta'sir ko'rsatadilar. Loyiha rahbariga ayniqsa, o'z ichiga tashkilot uchun faxrlanish, jamoaviy mehnatga intilish, qo'yilgan maqsadga erishishni mo'ljallash, yuqori kasb mahorati va h.k.ni oluvchi ijodiy guruhli me'yornlarni qo'llab-quvvatlashni bu me'yornlarni qo'llab-quvvatlovchi psixologik mexanizm deb hisoblash kerak. Xuddi guruhda shaxsni o'zini o'zi ro'yobga chiqarishi sodir bo'ladi va bu jarayon guruhli dinamikaga ko'proq bog'liqdir. Guruhda yakka shaxslar xulqini Rag'batlantirish sodir bo'ladi, uyushqoqlik va jamoaviylik sodir bo'ladi. Shuning bilan bir vaqtda guruh agar shaxs guruhning me'yornlariga tushmasa uni guruhdan itarib chiqarishi mumkin. Yuqori uyushgan guruhlar muloqot, tushunish va kelishuvning yuqori darajasi bilan ta'riflanadilar. Xuddi shu yerda muvaffaqiyatli ishonch va innovatsion muqobillarni amalga oshirish uchun mikrosotsial muhit yaratiladi.

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.

## **Qisqacha xulosalar**

Xodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi bo'ladilar va innovatsion rivojlanishning qimmatli resursidan iboratdir.

Innovatsion faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarning ko'p jihatliligi unga xodimlarning har xil kategoriyalarini kiritishni ko'zda tutadi, ularni guruhlariga bulish mumkin. Birinchi guruh-bu ijodiy tashabbuskorlikni namoyon qilish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malkakali novator olimlardir. Novator menejerlar yangilik kiritishlarni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan to aniq tijorat natijasigacha ilgari siljishini ta'minlashlari kerak. Xuddi ular noaniqlik sharoitida qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakkalchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va boshqaruv qiyinchiliklarini yengib o'tishlari kerak.

### **Nazorat savollari:**

1. «Xodimlarni boshqarish» atamasi nimani bildiradi?
2. Siz mehnat resurslarini boshqarishning qanday bosqichlarini bilasiz?
3. xodimlarni innovatsion boshqarishni vujudga kelishi nima bilan bog'liq?
4. Testdan o'tkazish uchun menejerning qanday sifatlari majburiydir?
5. Innovatsion menejmentda mutaxassilarni rejalashtirish va tanlashning xususiyatlari qanday?
6. Innovatsion faoliyatda xodimlarni baholashning qaysi mezonlari ayniqsa ahamiyatlidir?
7. Kasbiy muvaffaqiyatning omillari nima?
8. Shaxsni o'rganishning parametrlari qanday?
9. Shaxsning kasbiy muvaffaqiyatliligi qanday belgilanadi?
10. Innovatsion jarayonning o'ziga xosligi xodimlarga qo'yiladigan talablarga qanday ta'sir ko'rsatadi?

11. Sotsial boshqaruvning texnik- tashkiliy tomoni nimadan iborat?
12. Loyiha jamoasining tuzilishi va xususiyatlarini ochib Bering.
13. Innovatsion jamoaga rahbarlik usuli qanday?
14. Guruh a'zolarining sotsial o'zar hamkorligi va shaxslararo muloqoti nimadan iborat?
15. Innovatsion jamoalarda rolli taqsimlash nima uchun zarur?
16. Jamoaning samarali ishida norasmiy guruhlar va norasmiy yetakchilikning roli qanday?
17. Innovatsion jamoalardagi kommunikatsiya nima?
18. Innovatsion jamoalar sotsial-psixologik konsepsiyasining mazmuni nimadan iborat?
19. Kichik guruhlarini yangiliklarni qabul qilish jarayonini tasvirlab Bering.
20. Innovatsion jamoalarda sotsial moslashuvni qanday boshqarish mumkin?
21. Innovatsion jarayondagi birgalikda yaratish nimaga asoslangan?
22. Sotsial guruhdagi konsensus nima va unga erishining yo'llari qanday?
23. Konsensusga erishish jarayoni mexanizmini tasvirlab Bering.
24. Konsensusga erishish nimaga bog'liq?
25. Innovatsion jarayondagi janjallarning roli qanday?
26. Yaratuvchi janjallarning xususiyatlarini tasvirlab Bering.
27. Janjallar qanday negizda vujudga kelishlari mumkin?
28. Janjalli vaziyatni bashoratlash imkoniyatlarini ta'riflang.
29. Janjalli boshqarish nimadan iborat?
30. Loyiha guruhini boshqaruvchanligi asosida qanday omillar yotadi?
31. Guruhli me'yorlar guruhning xulqiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

## XII- BOB. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI

12.1. Innovatsion marketingning turlari.

12.2. Strategik innovatsion marketing.

12.3. Operativ innovatsion marketing.

**Tayanch soʻzlar:** Innovatsiyalar, marketing, konsepsiya, talab, raqobat, xaridor, marketing strategiyasi, bozorning tahlili, yangilikni kirib borishi, strategik marketing, yangilikka talab, yangi tovar.

### 12.1. Innovatsion marketingning turlari

*Innovatsion marketing* — bu kompaniyaning mahsulotlari yoki xizmatlarini bozorga yangi, ilgʻor usullar orqali taklif etish, shu bilan birga, mijozlar ehtiyojlarini qondirish va yangi bozor imkoniyatlarini yaratish uchun innovatsion gʻoyalar va strategiyalarni qoʻllash jarayonidir. Innovatsion marketing turli yoʻnalishlarda rivojlanishi mumkin, va bu turli marketing strategiyalarining ishlatilishini taʼminlaydi. Quyida innovatsion marketingning asosiy turlari keltirilgan:

#### 1. Mahsulot innovatsiyasi marketing

Mahsulot innovatsiyasi marketingi yangi mahsulotlarni yaratish va bozorga chiqarishga yoʻnaltirilgan strategiyadir. Bu turdagi marketing yangi mahsulotlarni ishlab chiqish, ularni bozorga taklif qilish va mavjud mahsulotlarning yaxshilanishini koʻzda tutadi.

*Yangi mahsulotlar yaratish:* Bozorning ehtiyojlarini hisobga olib, yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqish.

*Mahsulotni yaxshilash:* Mavjud mahsulotlar yoki xizmatlarga yangi xususiyatlar qoʻshish, ularning samaradorligini oshirish.

#### 2. Jarayon innovatsiyasi marketing

Jarayon innovatsiyasi marketingi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish va taqdim etish jarayonlarini yangilash va samarali qilishga qaratilgan. Bu turdagi

marketingda kompaniya o'zining ishlab chiqarish, taqdimot va taqsimlash jarayonlarini yaxshilaydi.

*Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish:* Yangi texnologiyalarni qo'llash, ishlab chiqarish jarayonini avtomatlashtirish va optimallashtirish.

*Servis va xizmatlar sifati:* Mahsulot yoki xizmatni mijozlarga yetkazib berish jarayonlarini yaxshilash, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish.

### 3. Marketingning kommunikatsiya innovatsiyasi

Marketingda kommunikatsiya innovatsiyasi yangi, ilg'or usullar yordamida mijozlar bilan aloqalarni o'rnatish va mahsulot yoki xizmatni tanishtirishni anglatadi. Bu turdagi marketingda asosan raqamli va interaktiv kanallar, yangi reklama formatlari va mijozlarga ta'sir qilish usullari qo'llaniladi.

*Digital marketing:* Internet va raqamli texnologiyalar yordamida reklama va marketing faoliyatlarini olib borish.

*Mijoz bilan interaktiv aloqalar:* Ijtimoiy tarmoqlar va boshqa onlayn platformalarda mijozlar bilan faol aloqada bo'lish.

### 4. Marketingda brend innovatsiyasi

Brend innovatsiyasi marketingi brendni yangilash va uni bozorga nisbatan raqobatbardosh qilishni ko'zda tutadi. Bu turdagi marketingda kompaniya o'zining brendini yangilaydi, yangi imidj yaratadi yoki brendning qadriyatlarini o'zgartiradi.

*Brendning yangi pozitsiyalashuvi:* Bozordagi o'zgaruvchan talab va sharoitlarga mos ravishda brendning yangi pozitsiyasini yaratish.

*Brendni qayta ishlash:* Eski brendni yangi yondashuvlar bilan yangilash, uning imidjini yoki dizaynini o'zgartirish.

### 5. Bozor segmentatsiyasi va personalizatsiya innovatsiyasi

Bu turdagi marketingda kompaniya o'zining mahsulotlarini yoki xizmatlarini yangi bozor segmentlariga moslashtiradi va individual ehtiyojlarga javob beradigan maxsus mahsulotlar yaratadi.

*Bozor segmentatsiyasi:* Yangi bozor segmentlarini aniqlash va har bir segment uchun maxsus marketing strategiyalarini ishlab chiqish.

**Personalizatsiya:** Mijozlarning maxsus ehtiyojlariga moslashtirilgan mahsulot yoki xizmatlarni taklif etish.

#### 6. Raqobatbardoshlikni oshirish va marketing innovatsiyasi

Raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan marketing innovatsiyasi raqobatchilardan ajralib turish uchun yangiliklarni taqdim etishga yordam beradi. Bu marketing turida kompaniya o'zining marketing strategiyalarini raqobatchilardan ajratib turadigan usullar bilan yangilaydi.

**Differensatsiya strategiyasi:** Mahsulotni yoki xizmatni raqobatchilardan farqlash, mijozlar uchun o'ziga xos qiymat yaratish.

**Tijorat strategiyalari:** Yangi bozorlarni ochish, raqobatni yengish uchun innovatsion tijorat strategiyalarini ishlab chiqish.

#### 7. Xizmatlar innovatsiyasi marketing

Xizmatlar innovatsiyasi marketingi xizmatlar sohasida yangi g'oyalar va usullarni qo'llashni anglatadi. Xizmatlarni yangilash va sifatni oshirishda yangi yondashuvlar qo'llaniladi.

**Xizmatlarni diversifikatsiya qilish:** Yangi xizmatlar yaratish yoki mavjud xizmatlarni yaxshilash.

**Xizmatni mijozga yetkazish usullarini yangilash:** Onlayn xizmatlar, mobil ilovalar yoki boshqa texnologik yondashuvlar orqali xizmatlarni samarali taqdim etish.

#### 8. Raqamli marketing innovatsiyasi

Raqamli marketing innovatsiyasi kompaniyalar uchun internetda, mobil ilovalarda va boshqa raqamli kanallarda yangi va ilg'or marketing texnikalarini qo'llashni anglatadi.

**SEO (Search Engine Optimization):** Veb-saytlarning qidiruv tizimlarida yuqori o'rinlarda chiqishini ta'minlash.

**Kontent marketingi:** Mijozlarga qiymatli va qiziqarli kontent orqali o'z mahsulot yoki xizmatlarini tanishtirish.

*Sosial media marketingi*: Ijtimoiy tarmoqlar orqali marketing faoliyatlarini olib borish.

#### 9. B2B (Business-to-Business) innovatsion marketing

B2B innovatsion marketingi boshqa korxonalariga mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilishda yangiliklar kiritishni anglatadi. Bu marketing turida yangi texnologiyalar, mahsulotlar yoki xizmatlar orqali korxonalarining ehtiyojlariga javob berish maqsad qilinadi.

*Korporativ mijozlarga xizmat ko'rsatish*: Katta korxonalariga maxsus xizmatlar va mahsulotlarni taklif etish, bu orqali ularning biznes jarayonlarini yanada samarali qilish.

Innovatsiyalar marketingi konsepsiyasi butun marketing xizmati, bozorni tadqiqot qilish va korxonaning raqobat strategiyasini qidirib topishning asosiy ishi bo'ladi. Innovatsiyalarni qidirib topishning boshlang'ich bosqichida marketing bo'linmalarining birinchi darajali vazifasini bajarish:

1. Talab va raqobatning darajasi;
2. Xaridorning xulqi va uning afzalliklarining dinamikasi;
3. Raqobatlashuvchi mahsulotlarning mavjudligi va yangilik bozorida raqobatlashib qolish imkoniyatini o'rganishdan iboratdir.

Marketing strategiyasi, bozorning tahlili va operativ marketing quyidagi 6 prinsipli bosqichlardan iborat bo'ladi.

- umumiy iqtisodiy tahlil;
- iqtisodiy holatning tahlili;
- bozorni maxsus tadqiqot qilish;
- yangilikni kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish;
- marketingning operativ tadbirlari;
- marketingga xarajatlar va undan daromadlarni baholash.

Marketing konsepsiyasidan shu narsa kelib chiqadiki, innovatsion marketing zamonaviy tushunishda biznesning strategiyasi, falsafasi, boshqaruv tadbirlari va vazifalari va metodologik asosining yagonaligidan iboratdir. Sanoati rivojlangan

mamlakatlarda firmani rivojlanishining marketingi konsepsiyasi o'n yilliklar davomida faxriy o'rinni egallaydi, bunda ta'kidlash kerakki, innovatsion marketingni ilmiy fan sifatida fujudga kelishi faqat keyingi o'n yilliklarga to'g'ri keladi.

Innovatsion marketing tushuncha sifatida innovatsion marketingdan kengroq, u o'z ichiga tashkilotning vazifasi, tafakkurning falsafasi ilmiy-tadqiqotlar sohasi, boshqaruv uslubi va xulqni oladi. Bu cheklangan, majbur qilingan novatorlik emas, munosabatlarning alohida turi va hattoki to'liq qabul qilinishidir.

Innovatsion marketing sotsial yo'naltirishga, izdoshlarga ega. Strategik va operativ tashkil qiluvchilar uning eng muhim turlari bo'ladilar.

Innovatsion marketing yangi g'oyalarni, texnologiyalarni va usullarni qo'llash orqali kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. Mahsulot innovatsiyasidan tortib, raqamli marketing va xizmatlarni diversifikatsiyalashgacha, innovatsion marketing turli yo'nalishlarda amalga oshiriladi va har biri bozor ehtiyojlariga javob beradigan yangiliklarni taqdim etadi.

## 12.2. Strategik innovatsion marketing

*Strategik innovatsion marketing* — bu kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini amalga oshirishda innovatsiyalarni qo'llashga qaratilgan marketing faoliyatidir. U bozorda raqobatni yengish, yangi imkoniyatlardan foydalanish va mijozlar ehtiyojlarini qondirish uchun yangi g'oyalar, mahsulotlar, xizmatlar yoki jarayonlar yaratish va joriy etish orqali kompaniyaning o'sishini ta'minlashni maqsad qilgan. Strategik innovatsion marketing innovatsion jarayonlarni bozor talablari va kompaniyaning umumiy strategik maqsadlariga moslashtirishni anglatadi.

Strategik marketing tadqiqotlarini asosiga bozor holatini keyinchalik bozor segmentlarini ishlab chiqish, talabni tashkil qilish va shakllantirish, xaridoni modellashtirish bilan tahlil qilish qo'yiladi. Tadbirkorlik firmasi boshidan bozorni

egallash segmentlashtirishni kengaytirish va chuqurlashtirish o'zining iste'molchilarni yaratishga qaratilishi kerak. Bozorlar va tashqi muhit omillarini tahlil qilishdan tashqari zamonaviy marketing nafaqat bugungi kunning iste'molchilarini o'rganadi, balki kelajakda ehtimol bo'lganlarini ham shakllantiradi.

Strategik marketing korxonaning marketing va sotsiologiya xizmatlari xodimlarining iste'molchilarning yaqindan aloqasiga kritilgan (anketalar to'ldiri, telefon bo'yicha so'rov, representiv tanlov olishlar va h.k.). Ko'pgina kichik va o'rta firmalar o'zlarining marketing xizmatlariga ega bo'lishga imkoniyatlari yo'qligi sababli mutaxassislar maslahatlari, ko'rgazmalariga borish, kataloglarni o'rganish, xaridorlar bilan bevosita aloqani kengroq qo'llashlari 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 umumiqtisodiy tahlilga imkon beradilar. Bundan tashqari bunga yuridik va institutsional sharoitlarni o'rganish, hamda bunday mahsulotning import iva 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 (XTO) 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, XTO holatini o'zgarishi dinamikasi, uning yo'nalishi va rivojlanishi sur'atlarini belgilab beruvchi, harakatga keltiruvchi kuchdir. Bu omillarga ham makrota'simi bu ham ta'sirning aniq sohasini kiritish mumkin, masalan, muhim makroomillarga davraviy iqtisodiy jarayonlar, xususiylashtirish,

solliqlar, 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 davraviy, davraviy bo'lmagan, mavsumiy bo'lishlari mumkin. Ayniqsa, tovar bozorining holatini ajaratish kerak.

Holatni tadqiqotlar asosida bozorni tadqiqot qilishning tizimi qo'riladi, uning asosiy bloklari birinchi rasmda chizmalı ravishda ko'rsatilgan.



12.1-rasm. Bozorni tadqiqot qilish tizimi<sup>17</sup>

Bozor (idorali va maydonli)ni 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.

<sup>17</sup> Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: KNORUS, 2009.

Marketing strategiyasi uchinchi bosqichining asosiy jihati yangilikka iste'molchining javobini batafsil o'rganishga asoslangan yangi tovarga talabni tadqiqot qilish va bashoratlashdan iboratdir.

Innovatsion marketingning qoidalariga muvofiq yangi tovarni qabul qilish quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

1. 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).

2. Yangi tovarni identifikatsiyalash. Iste'molchi yangilikni sinovdan o'tkazishi haqida qaror qabul qiladi. Iste'molchi yangilikni o'zining ehtiyojlari bilan tanishtiradi.

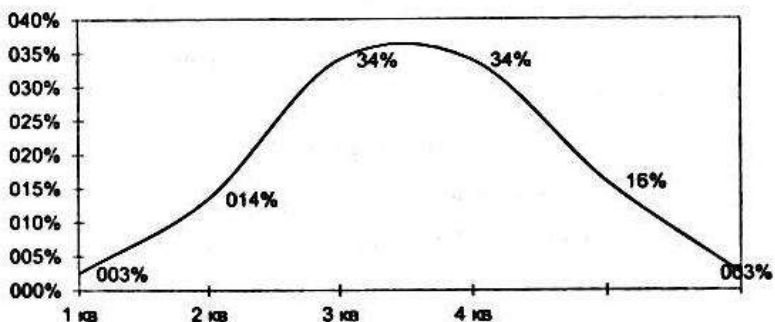
3. Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash.

4. Iste'molchi innovatsiya va xarid qilish ehtimoli haqidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni sinfodan o'tkazadi.

5. 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. Maslan, ko'pgina iste'molchilarga innovatsiyalarni qabul qilishda qandaydir psixologik to'siq vujudga keladi, ammo samarali reklama va marketing tadbirlaridan keyin innovatsiyani qabul qilgan va qabul qilmaganlar qat'asidagi nisbat qozg'aradi, birinchilarining soni qat'iy oshib boradi. Keyin e'tibor va tovarni iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini taqsimlanishi 12.1-rasmda ko'rsatilgan tegishli egri chiziq qarinishini oladi.

Rasmdan qarinishicha iste'molchilarning 80% idan ko'prog'i ertami yoki kechmi, bari-bir yangilikni qabul qiladi. Iste'molchilarning har xil 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.



**12.2-рasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqti bo'yicha egri taqsimlanishi<sup>18</sup>**

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 yqli bilan oshirish mumkin.

Yangilik iste'molchilarning alohida kategoriyalari uchun ba'zi bir ta'riflar va izohlar 12.1-jadvalda berilgan.

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'molchilarning tajribasiga mos kelishi darajasi. Masalan, buxgalteriya hisobi, hisoblash texnikasini innovatsion qo'llash uchun dasturiy mahsulotlarning muvaffaqiyati tizimni iste'molchilarning psixologiyasi

<sup>18</sup> Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.

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 yo'yinligi;

#### 12.1-jadval

### Innovatsiyalar iste'molchilari kategoriyalari ularni yangi tovarga moyilliklari bo'yicha tasnif va ta'riflar

Iste'molchilar kategoriyasi	Ulush	Ta'rif
Novatorlar	2,5	Xatarga, yangilikni sinovdan otkazadilar, bunda tavakkalchilikka yql qyadilar
Dastlabki izdoshlar	1,5	Qz muhitidagi fikrlarning yetakchilari, yangilikni ehtiyotkorlik bilan bqlsa ham erta qabul qiladilar
Dastlabki kqpchilik	34,0	Ehtiyotkor iste'molchilar, yangilikni qrtachadan oldin qabul qiladilar, ammo kamdan kam yetakchi bqladilar
Kechikkan ko'pchilik	34,0	Ishonchsizlik kayfiyatiga egalar, yangilikni iste'molchilarning kqpchiligi uni sinovdan otkazganlaridan keyin qabul qiladilar
Qoloqlar	16,0	An'analarga sodiq iste'molchilar. Yo yangilikni umuman qabul qilmaydilar, yoki u an'anaviy bqlgandan keyin (yangilik bqlmay qolgandagina) qabul qiladilar

- innovatsiyani tatbiq etish jarayonini bo'linuvchanligi, ya'ni yangilikni bosqichma bosqich kiritish va natijani asta sekin baholash imkonityai.

- kommunikatsiyaon ko'rgazmalilik, ya'ni iinovatsiyani qo'llashdan foydalilik va foydani tushunarli bayon qilish imkoniyati.

Bu jihatdan quyidagini ta'kidlash kerakki, foydaliligini miqdoran (moddiy) baholash mumkin bo'lgan innovatsiyalar ko'pincha umuman ishlab chiqarish tizimini faolitya yuritishini sifatli yaxshilashga qaratilgan innovatsiyaga nisbatan amalda keyingilarning obyektiv va subyektivi 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 hulqini 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.

Bu jarayonlar raqiblarni faoliyatlari, raqobat kurashini keng yoyadi, o'rmini 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 guruhlarining ortiqcha sarmoyalarni, hamda kichik va o'rta sarmoyalarni harakatlanishi bilan birga bo'ladi.

Raqobat tashqi muhitning yetakchi ko'rsatkichlaridan birgadir. Menejerning birinchi darajasi 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. Faoliyatning 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.

Strategik innovatsion marketing kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish, yangi imkoniyatlardan foydalanish va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash uchun innovatsiyalarni qo'llashga qaratilgan muhim marketing strategiyasidir. Bu yondashuv bozorda yangi mahsulotlar yaratish, yangi bozorlarni zabt etish, mijozlarga yangi takliflar va xizmatlar yaratish orqali kompaniyaning o'sishiga katta hissa qo'shadi.

### **12.3. Operativ innovatsion marketing**

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion turi hammadan avval determinatsiyalanganlikni keskin pasayishi va umuman tizimi murakkablashishini bildiradi. Tashqi muhitning o'zining sotsial va siyosiy janjallari va iztiroblari, axborotli va texnologik o'zgarishlari bilan yuqori faolligida iqtisodiy tizim va uning tuzilma tashkil qiluvchi xulqi borgan sari ehtimolli va oldindan aytib bo'lmaydigan xarakterga ega. Bunday sifatlarda korxonalarni yashab qolishi

rahbarlarning qobiliyati, ularni kutilmagan vaziyatlarda to'g'ri yo'lni tanlay bilishlar, xatarni ko'ra olishlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Novatorlik firmasi rivojlanishining mantiqiy og'irlik markazini operativ taktik rejalashtirish va boshqarishdan strategik darajaga, boshqaruvning yangi turini shakllantirish darajasi-innovatsion marketingga ko'chishiga olib keladi. Unda an'anaviy tamoyillarning har xil fragmentlari saqlanib qolinadi, ammo ulardan vaziyatli tahliliga nisbatan qo'llanishida foydalaniladi. Bu yangiliklar, sarmoyalar manbalari va yangi bozorlarni uzluksiz qidirish sharoitlarida firma qobiliyatini muvofiqlashtirishga imkon beradi.

Innovatsion marketingda samarali rahbarlikning usullari, yondoshishlari va yo'llari vaziyatga muvofiq o'zgaradi. Innovatsiyalar yashash davrining har bir bosqichida marketingning har xil usullari va yondoshishlari, har xil strategiyasi va taktikasi 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'rinni 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, korxonada faoliyati sohasini keng yoyish va kengaytirish va Yangi sohaslar 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 axsus tadbirlar zarur. Masalan, sotishlarning adekvat kanallarini shakllantirish, mavjud bo'lgan eskilarni modifikatsiyalash va moslashtirish zarur. Bu yerda marketingning samaradorligi bir qator omillar: innovatsion reklamani faolligi, innovatsiyani bozorga chiqarishining 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'li-. Bu sharoitlarda marketing nafaqat yangilikni bozorda joylashishini, balki texnologik bozorga joylashishini ta'minlashi, yangilik va boshqa tovarlar avlodlari o'rtasidagi vazifasiviy raqobatni yengib o'tishi shart.

O'sish bosqichida arketing yondoshishlari o'zgaradi. Innovatsion marketing kreativ xarakterini o'zgartiradi va rag'batiruvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Reklamani xakteri 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'lmaydi, va buning natijasida raqobat strategiyasini o'zgarishi mumkin. B u yerda xarajatlardagi yetakchilik strategiyasining roli o'sadi, yangilikning narxi esa papsayadi. Xuddi shu bosqichda novator -korxonalar yangi molifikatsiya yoki tubdan yangi mahsulotni bozorga chiqarishga tayyorlaydi.

Ushbu bosqichda innovatsion marketing ikkita maqsadni ko'zlaydi: pishib yetilgan 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. Tovarning xakteri 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 korxonalar 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 monevr 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.

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 potologiyasini taraqqiyo etishi uchung 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, sevisli 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 bashoratlashni hisobga olinishiga ega muqobil yondoshishlarni hisobga olish bilan o'tkazilishi kerak.

Kalitli so'zlar: innovatsion marketing, strategik innovatsion marketing, bozorni tadqiqot qilish tizimi, bozor sig'imi, bozorning geometriyasi, innovatsiyalarning iste'molchilari, operativ innovatsion marketing, pozitsiyalashtirish (joylashtirish), innovatsiyalarning diffuziyasi, matematik modellashtirish, marketing tadqiqotlari, marketing samaradorligi.

## **Qisqacha xulosalar**

O'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar uchun innovatsion marketing unumli yangilik bo'ladi.

Innovatsion marketing innovatsiyalar marketingga qaraganda kengroq tushuncha, u o'z ichiga tashkil qilish, fikrlash falsafasi ilmiy tadqiqotlar sohasi, boshqaruv usuli va xulqni oladi.

Strategik marketing tadqiqotlari asosiga bozor holatini keyinchalik bozor segmentlarini ishlab chiqish, talabni tashkil qilish va shakllantirish, xaridorni modellashtirish bilan tahlil qilish qo'yiladi.

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion turi hammadan avval dnterminatsiyalanishni keskin qisqarishi va umuman tizimni murakkablashishini bildiradi.

Yangi tovarni sotishlar va bozorni qo'lga kiritishni boshqarish uchun matematik modellashtirish, noaniqlikni hisobga olish bilan rejalashtirish, vaziyatli tahlilni qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Operativ marketing bundan keyin ham rivojlanadi va variantli tahlilga asoslanadi, bozor muhiti, talab, raqiblar, mijozlar haqidagi muntazam axborotlarni yig'ish bilan shug'ullanadi, sotishlar sohasidagi maqsadlarni belgilab beradi.

## **Nazorat savollari**

1. Innovatsion marketingning mazmuni va konsepsiyasini nima tashkil qiladi?
2. Strategik innovatsion marketingning vazifalari qanday?
3. Holatni umumiy iqtisodiy tahlili tadbirlarini ta'riflang.
4. Bozorni tadqiqot qilish bosqichlarini aytib bering.
5. Yangi tovarga talabni bashoratlash jarayonini ta'riflang.
6. Yangi tovarni qabul qilish jarayonini bayon qiling.
7. Innovatsiyalar iste'molchilarining ta'rifini bering.

8. Innovatsiyalarning qanday xususiyatlari yangiliklarni qabul qilishga ta'sir ko'rsatadi?
9. Raqobatning tahlili nimadan iborat ekanligini aytib bering.
10. Innovatsion yakka hukmronligi nima va uning daromadlarni kattalashtirishdagi roli qanday?
11. Nima uchun yangiliklarni tatbiq etish va tijoratlashtirishning bozor mexanizmlari takomillashmagan?
12. Operativ innovatsion marketingning mohiyati nimada?
13. Vaziyatli tahlilning innovatsion marketingdagi roli qanday?
14. Operativ innovatsion marketingning bosqichlarini aytib bering.
15. Innovatsiyalarni joylashtirish jarayonini ta'riflab bering.
16. Innovatsion marketingda sinergizm tamoyilini qanday qo'llash mumkin?
17. Marketing tadbirlarini amalga oshirish shakllari yashash davri bosqichlariga ko'ra qanday o'zgaradi?
18. Tovarlar raqobatbardoshligini oshirishning qanday shakllarini bilasiz?
19. Kompaniyalar yangi mahsulotni bozorga chiqarishda qanday taktikani qo'llaydilar?
20. Sotishdan keyingi xizmatlar marketingning samaradorligini oshirishda qanday rolni o'ynaydilar?
21. Yangi tovarni sotishni boshqarish usullarini aytib bering?
22. Marketingli vaziyatlarga ekspert bahosini bering.
23. Operativ marketing va marketing xizmatlarining vazifasini aytib bering.
24. Marketingdan xarajatlardir va daromadlarni baholash qanday o'tkaziladi?

### **XIII- BOB. INNOVATSION FAOLIYATNI MOLİYALASHTIRISH**

13.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirishning manbalari va shakllari.

13.2. Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish usullari.

13.3. Innovatsion faoliyatni loyihani moliyalashtirish.

**Tayanch soʻzlar:** Moliyaviy resurslar, byudjetli assignovaniyalar, resursli taʼminlash, maqsadli byudjetli fondlar, innovatsion fondlar, aksiyalar va obligatsiyalarning emissiyasi (bosib chiqarilishi), venchurli biznes, xatarli sarmoyalar, xatarli investitsiyalarning diversifikatsiyalash, tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalar, loyihali moliyalashtirish, innovatsion loyiha, venchurli sarmoya.

#### **13.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirish manbalari va shakllari**

Innovatsion faoliyatning mufaqqiyati koʻproq darajada uni tashkil qilish shakllari va moliyaviy qoʻllab quvvatlash usullari bilan belgilanadi. Yangi ilmiy ishlar va texnologiyalar davlat milliy kuchining asosiy tashkil qiluvchilari boʻlganlari sari rivojlangan davlatlar innovatsiyalarni qoʻllab quvvatlash va rivojlantirishning turli tuman imkoniyatlarini topadilar. Bunda innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning turli tuman usullari va innovatsiyalarni vositali qoʻllab quvvatlash boʻyicha tadbirlarning rang barangligi kengayadi.

Rivojlangan mamlakatlar innovatsion faoliyat uchun moliyaviy resurslarni ham davlatning va ham hususiy manbalardan toʻplaydilar: /arbiy Yevropaning korgina mamlakatlari va A+Sh uchun moliyaviy resurslarni ITTKI uchun davlat va hususiy kapital oʻrtasida teng taqsimlanishi xosdir.

Faqat moliyalashtirishning rivojlangan tizimi asosida innovatsion faoliyat rivojlanishi mumkin. Bozor turidagi iqtisodiyotda mustaqil korxonalar, sanoat kompaniyalari, moliya sanoat guruxlari, kichik innovatsion bines, 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 tijoratlantirilishi bilan samarali tadbir 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 egalarining darajasi va moliyalashtirish shakllari bilan farqlanuvchi shvklar va manbalarning murakkab birikib ketishidan iboratdir.

Mulkchilik turlariga ko'ra moliyalashtirish manbalari quyidagilarga bo'linadi:

- davlat investitsion resurslari (byudjet mabla-lari, byutjetdan tashqari fondlar , davlat tomonidan qarz olish , aksiyalar paketlari ,davlat tasarrufidagi mulk ):

- tijorat va notijorat xarateriga 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'ladi

- 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'ladi

1. Shaxsiy mablag'lar fryda, amortizatsion ajratmalaaar, sug'urtali to'lovlar, nomoddiy aktivlarning jalb qilinmagan ortiqchalari, asosiy va aylanma mablag'lar va h.k.;

2. Jalb qilingan mablag'lar, aksiyalarni sotishdan olingan mablag'lar, hamda badallar, maqsadli tushumlar va boshqalar;

3. Har xil asosdagi byudjet, bank va tijorat kreditlari ko'rinshidagi 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 inovatsion siyosatini amalga oshirishning moliyaviy mexanizmi butun innovatsion davrani 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 kqpligi bilan ta'riflanadi. 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.

Bunday mexanizm doirasida davlat innovatsion siyosatining asosiy qurollaridan biri sifatida davlat byurtmasini rolini kuchaytirish alohida ahamiyat kasb etadi. Davlat investitsion va ilmiy-texnik dasturlari davlat tomonidan maqsadli moliyalashtirishning obyekti bo'lishlari kerak. Tanlov bo'yicha tanlab olingan loyihalar ularning asosiy majmuini tashkil qiladilar.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitlarida investitsion va moliyaviy resurslarni qidirib topish muammosida sarmoyalar va innovatsiyalarning bozorlari hal qiluvchi rolni o'ynashlari kerak. Yangiliklar bozorini ilmiy tashkilotlar, OO'YU, innovatsion biznes korxonalari, ilmiy xodimlarning har xil uyushmalari, sanoat firmalarining ilmiy bo'linmalari, novatorlar shakllantiriladi.

Bozor talabi- ishlab chiqarishni o'sishi- innovatsmyaga talab zanjirchasini muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi to'laqonli innovatsion bozorni vujudga kelishining muhim sharti bo'ladi. Shuning bilan birga qisqa muddatlarda innovatsion bozorning, hammadan avval aqliy mulkni himoyalash va infratuzilmani shakllantirish qismidagi tashkiliy-huquqiy bazasini yaratishni yakunlash zarur.

Innovatsion bozorni samarali faoliyat yuritish raqobat muhitini ta'minlash va fandagi yakka hokimlikka faol qarshilik ko'rsatishini ko'zda tutadi.

Kichik inovatsion biznesni vujudga kelishiga muhim rol ajratiladi, u innovatsion sohada haqiqiy raqobatni yaratilishi tufayli ITICH ni jadallashuvi omili bo'ladi. Bundan tashqari, kichik innovatsion korxonalarni rivojlanishi samarali ilmiy-texnik xodimlardan samarali foydalanishga, hamda yakunlangan ishlab chiqarishlarni tijoratlashtirish, ijara, lizing va boshqa bozor qurollari hisobiga ilmiy-ishlab chiqarish infratuzilmasidan to'liqroh foydalanishga yordam beradi.

Bozor munosabatlarini rivojlanishi bilan xatarli (venchurli) sarmoyalar fondlarini innovatsion tadbirkorlikning adekvat o'ziga xosligi sifatida yaratish uchun haqiqiy sharoitlar vujudga keladi. Bu yerda innovatsion fondlar asosiy rolni o'ynashlari kerak, ular 1989 yildan boshlab katta davlat qo'llab-quvvatlanishida yachratiladilar.

Jahon amaliyotida asosiy sarmoyalardagi investitsiyalarni moliyalashtirish uchun qarz mablag'lari, ayniqsa bank kreditlari keng qo'llaniladilar. Jahonning rivojlangan mamlakatlarida bank kreditlarining sarmoyalar kiritish lami moliyalashtirish manbalari sifatidagi ulushi 20,40% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda Rossiyada u 6-8% dan oshmaydi. 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 ITTKT, litsenziyalar va nou-xaularni xarid qilishga kreditlar olganlar.

2023 yildagi sanoatdagi kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarining tuzilishi 13.1-jadvalda berilgan.

### 13.1-jadval

#### 2023 yilda sanoatdagi kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarining tuzilishi

№	Manbalar	Yakuniga nisbatan %da
1.	Shaxsiy mablag'lar	77,0
	Ulardan:	
2.	Korxonada ixtiyorida qoluvchi foydali jamg'armalar fondi	16,2
3.	Amortizatsiya va shaxsiy mablag'larning boshqa manbalari	60,8
4.	Jalb qilingan mablag'lar	23,0
	Ulardan:	
5.	Banklar kreditlari	7,0
6.	Boshqa tashkilotlarning qarz mablag'lari	3,1
7.	Byudjet mablag'lar	5,0
8.	Byudjetdan tashqari fondlar mablag'lari	1,8
9.	Boshqa jalb qilingan mablag'lar	6,1
	Jami	100,0

Jadvaldan ko'rinishicha, bank kreditlari va boshqa tashkilotlarning qarz mablag'larining ulushi 10,1% ni tashkil qiladi. Ilmiy-texnik sohada kredit resurslari ITTKI ni moliyalashtirishning umumiy hajmida 79 ni qiladilar, shuning bilan bir vaqtda byudjetdan tashqari fondlar mablag'lari va boshqa jalb qilingan mablag'lar 20%dan ko'proq tashkil qiladilar. Tijorat banklaritomonidan ishlab chiqarish innovatsiyalarga yo'naltirilgan investitsiyalarning ulushi 2%dan

oshmaydi. Bunga sababa bank krizisi, kreditlarning yuqori qiymati, banklarda manfaatdorlikni yo'qligidadir.

Investitsiyalarni moliyalashtirishning eng keng tarqalgan shakllaridan biri aksiyalar va obligatsiyalarni bosib chiqarish yo'li bilan moliyaviy resurslarni olish, ya'ni ulushli yoki qarzli turdagi emissiya (bosib chiqarish)dir.

Innovatsion jarayonlarni takomillashishi va rivojlanishida infratuzilmalarga birlashgan moliya-sanoat guruhlarini, konsorsiumlar, strategik alyanslar hamda loyihaviy moliyalashtirish va venchurli biznes alohida rol oynashi kerak.

Innovatsion loyihalarning samaradorligini oshirish uchun yirik kompaniyalar innovatsion axborotlarni kelib tushishining ko'pgina vositali kanallaridan foydalanadilar, norasmiy tashkilotlarga keng murojaat qiladilar. Ammo juda ko'p hollarda tadbirkorlar moliyaviy xavfsizlikni radikal yangiliklarning noaniqligi va tavakkalchi innovatorlarni mustaqilligidan afzal ko'radilar.

Loyihaviy moliyalashtirish va innovatsion fondlar, ixtisoslashtirilgan moliya kompaniyalari, xalqaro moliyaviy tashkilotlar, sug'urta va lizing kompaniyalari yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasining muhim shakli yuo'ladilar. Ammo tijoart banklari, shu jumladan ixtisoslashgan investitsion va innovatsion banklar kerditlarning asosiy manbalari bo'ladilar.

O'sishning innovatsion omillarini safarbar qilishda venchurli biznesga alohida rol ajratiladi, u inovatsiyalarni amalga oshirish shakli sifatida sarmoyalarni safarbar qilish usullari, manbalarni tuzilishi va moliyaviy mablag'larni taqdim etish shartlari bo'yicha ancha farqlanadi. Venchurli biznes prinsipial yangiliklarni ishlab chiqishga qaratilgan va qoidaga ko'ra, pioner (birinchi) sohalardagi yuqori ishga doir faollik bilan bog'langan. Microsoft va boshqa kabi yirik firmalar o'zlarining qudratlari uchun xuddi venchurli biznesga qarzdordirlar. Kaliforniyadagi Silikon vodiysida yuqori texnologiyalarni ishlab chiqilishi va tatbiq etilishi birinchilarning misoli bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Fan va texnologiyalarning yorib o'tuvchi yo'nalishlaridagi yaqqol o'ziga jalb qilishlik bunday kompaniyalarning moliyaviy barqarorligini oshirish bo'yicha tashkiliy harakatlarni talab qilgan. Mamlakatli xususiyatlar venchurli biznesni rivojlanishining ikkita tendensiyalarida namoyon bo'lganlar: uni Yaponiya, G'arbiy Yevropa mamlakatlarida inkorellyatsiyalanganligi (o'z tarkibga qo'shib olganligi va AQSHda institutlashtirilganligi (qandaydir yangi ijtimoiy institutni ta'sis etganligi)da. 1980 yillarda akademik fan, davlat va xayr-ehson fondlari, lizing va sug'urta kompaniyalari bilan bog'liq venchurli va innovatsion fondlar rivojlana boshlaganlar. Ammo AQSH venchurli sarmoyasining 90 %ga yaqini 2-3 yangi firmalarning birlashmasi tomonidan taqdim etilgan. Bu fan, texnika va biznesning mashhur "avangard turi"dagi korxonani tashkil qilishga qodir vakillarini jalb qilishga imkon bergan. Ammo bularning barchasi tadqiqotli va venchurli loyihalardan moliyaviy qaytarilishni oshishiga yordam berolmagan. Birgalikdagi davlat, institutsional va korporativ harakatlar talab qilingan.

*Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning tashkiliy shakllari* — bu kompaniya yoki davlat tomonidan innovatsiyalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'larni taqdim etish usullari va tizimlarini anglatadi. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda asosiy maqsad yangi texnologiyalarni, mahsulotlarni yoki xizmatlarni yaratish va rivojlantirish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqdim etishdir.

Keyingi o'n yillar ichida sanoati rivojlangan mamolakatlarda investitsiyalarni moliyalashtirishning yangi shakli-loyihali moliyalashtirish tez rivojlana boshlagan. Dastavval investitsiyaon loyihalarni bank tomonidan uzoq muddatli kreditlash deb tushunilgan loyihaviy moliyalashtirish bugun kqpgina turli tumanliklarga ega. Jahon amaliyotida qabul qilingan innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy tashkiliy shakllari 13.2-jadvalda berilgan.

## Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning tashkiliy shakllari

Shakl	Ehtimol bo'lgan sarmoyadorlar	Qarz mablag'larini oluvchilar	Shaklardan foydalanishning afzalliklari	Bizning mamlakatimiz sharoitida shakldan foydalanishning murakkabligi
Difitsitli moliyalashtirish	Xorijiy davlatlar hukumatlari. Xalqaro moliyaviy institutlar. O'zbekiston Respublikasining korxonalar va tashkilotlari	Hukumat	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi va nazorat qilinishi	Moliyalashtirishning nomaqsadli xarakteri tashqi va ichki davlat qarzlarni o'sishi. Byudjetning xarajat qismini ko'paytirish
Aksiyadorlik (korporativ) moliyalashtirish	Tijorat banklari, institutsional sarmoyadorlar	Korporatsiyalar, korxonalar	Korporatsiya (korxonalarda investitsiyalardan foydalanishning variant belgisi)	Nomoddiy xarakteri haqiqiy loyihalarni bozorida emas, balki faqat qimmatbaho qog'ozlar bozorida ishlash. Sarmoyador xatarining yuqori darajasi
Loyihani moliyalashtirish	Hukumatlar, xalqaro moliyaviy institutlar. Tijorat banklari. Mamlakat korxonalar. Xorijiy sarmoyadorlar institutsional sarmoyadorlar	Investitsion loyiha. Innovatsion loyiha	Moliyalashtirishning maqsadli xarakteri. Xatarlarni taqsimlanishi. Davlat-ishtirokchi moliyaviy muassasalarning kafolati. Nazoratning yuqori darajasi	Investitsiyaon muhitga bog'liqlik, kredit xatarlarining yuqori darajasi. Beqaror qonunchilik va soliq tartibi.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning tashkiliy shakllari kompaniyaning yoki davlatning imkoniyatlariga, bozor sharoitlariga va innovatsiya turiga qarab farqlanadi. Davlat tomonidan grantlar va subsidiyalar, xususiy kapital, korxonaning ichki resurslari, hamkorlik asosida moliyalashtirish va jamoat mablag'lari yig'ish (crowdfunding) kabi shakllar innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun samarali vositalar bo'lishi mumkin.

### 13.2. Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tartibi

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsion jarayon sarmoyalarni ham xususiy va ham davlat manbalaridan oladi. AQSH va Yevropa mamlakatlarida ularning ulushi taxminan teng Yaponiyada xususiy investitsiyalarning ulushi 80%dan oshib ketadi. Moliyalashtirishning eng ixcham shakli-xatarli sarmoyalar – xususiy manbalarga asoslanadilar. Innovatsion jarayonlar uchun, shubhasiz, ITTIR ni innovatsion jarayondagi belgilab beruvchi bo'g'in sifatida moliyalashtirish eng katta ahamiyatga ega.

AQShda moliyaviy resurslar ham federal va munitsipal byudjetlar orqali davlatdan (1998 yilda 49%) va ham xususiy firmalar va tashkilotlardan (o'sha 1998 yilda 46,7% ni tashkil qilgan ) kelib tushadi. Universitetlar, kollejlilar va xususiy- hukumat fondlari ITTKI ni moliyalashtirishda 5%dan ko'proq ishtirok etganlar AQShda innovatsiyalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlar tizimi uchun keyingi yillarda dasturli-maqсадli yondoshishni tarqalishi xosdir.

Bunda moliyaviy resurslar ham ustuvor texnologik (biotexnologiya, energetika, elektronika, sog'liqni saqlash) va ham sohaviy yo'nalishlar (agrokosmik, harbiy sanoat va h.k.) jamlanadilar. Masalan, agronomik sanoatda ITTKI ning to'rt dan uch qismidan ko'prog'i davlat assignovatsiyalarida bo'ladilar. Yangi konstruksion materiallarni ishlab chiqarishdagi ilmiy tadqiqotlarning 35% ham davlat tomonidan moliyalashtiriladi.

Yevropa mamlakatlar xuddi shunday tartibda ko'p ilm iste'mol qiladigan ishlab chiqarishlar va yuqori texnologik mahsulotlarning ahamiyati o'smoqda. ITTKI ni davlat tomonidan moliyalashtirish tizimida innovatsion jarayonni vositali qo'llab-quvvatlashning ham to'g'ridan to'g'ri shakllari va ham samarali usullari (soliq imtiyozlari, imtiyozli hukumat krediti, amortizatsion hisobdan chiqarishlar) biriktiriladi.

Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning bunday turi Fransiya, Avstriya, Shvetsiya va h.k. da keng qo'llaniladi. Xuddi davlatning qo'lida

moliyalashtirishning bunday manbalari innovatsion faoliyatni rivojlantirishning rag'batiga aylanadi.

Yaponiyada ITTKIning moliyalashtirish manbalarining asosiy qismini xususiy kompaniyalar tashkil qiladilar. (1998 yilda 80%gacha). Bu yerda davlat xarajatlarning ulushi AQSH va Yevropa mamlakatlariga qaraganda ancha past, buning ustiga xususiy kompaniyalar va davlatning harakatlarini Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligi (TSSV) tomonidan belgilab berilgan umummilliy ustuvorlik bo'yicha maxsus fondlar va dasturiy tadqiqotlar shaklida birlashtirishi katta ahamiyatga ega. Ustuvor ilmiy yo'nalishlardagi investitsiyalarni o'sish sur'atlari bo'yicha Yaponiya jahonda birinchi o'rinni egallaydi. Bunday tashqari, Yaponiyada xususiy firmalarga ilmiy laboratoriyalar va tajriba korxonalarining uskunalari, hamda davlat muassasalari, universitetlarining tadqiqotlari natijalarini, shu jumladan ilmiy-texnik axborotlarni topshirish amaliyoti qo'llanilmoqda. Buning ustiga eng yangi texnologiyalar bazasida yangi mahsulotni ishlab chiqaruvchi xususiy firmalarga asosiy innovatsiyalarni ishlab chiqarishda 3 yildan 5 yilgacha katta (50%gacha) soliq imtiyozlari beriladi. Yaponiyada amortizatsion ajratmalar me'yorlarini tabaqalashtirish keng qo'llaniladi.

Xatarli moliyalashtirish nafaqat an'anaviy xo'jalik yuritish doiralarini ikki tomonga suradi, balki innovatsion faoliyatni takomillashtirishga imkon beruvchi va umuman iqtisodiy tizimni faoliyat yuritishi samaradorligini oshiruvchi investitsion mexanizmning yangi turini yaratadi. Innovatsion biznes ITTKIga xususiy investitsiyalar tizimiga katta o'zgarishlar kiritadi. Masalan, agar 1980 yillarning boshida xususiy jamg'armalar, shaxsiy xorijiy kiritmalar va sanoat korporatsiyalari asosiy samaradorlar bo'lgan bo'lsalar, 1980 yilni oxirida u quyidagi ko'rinishni olgan:

Nafaqa fondlariga xususiy xatarli sarmoyalar barcha kiritmalarining 47%;

Xususiy jamg'armalarga -125%;

Xorijiy kiritmalarga -10%;

Yirik korporatsiyalarga - 10%;

Sug'urta kompaniyalariga – 13%;

Davlat va xayr – ehson fondlariga – 7% to'g'ri keladi.

Bunda xatarli moliyalashtirishning umumiy fondi 1980 yillar ichida AQShda 14 marta ko'paygan. 1990 yillar arafasidayoq bu mamlakatda investitsiyalarning foydaliligini pasayishida innovatsion sarmoyalarning ba'zi bir ortiqchaligi kuzatilgan.

Xatarli biznes uchun moliyaviy mablag'larni taqdim etish tijorat banklarining uzoq muddatli kreditlaridan tkbdan farq qiladi. Innovatsion venchurli biznes moliyalashtirilayotgan loyihani barbod bo'lishi imkoniga yo'l qo'yadi. Birinchi yillar loyiha tadbirkori sarflangan xarajatlar uchun moliyachilar oldida javobgarlikka ega emas va ular bo'yicha foizlarni to'lamaydi. Xatarli sarmoyalar sarmoyadorlari birinchi besh yilda yangi tashkil qilingan firmaning aksiyalarini xarid qilish bilan chegaralanadilar. Agar mulk aksiyalar bilan berilgan bo'lsa, aksiyadorlar ularni start davri tugagunga qadar birjada sotish huquqiga ega emaslar. Agar innovatsion firma foyda bera boshlasa, unda u xatarli sarmoyalar kirituvchilarni mukofotlashning asosiy manbai bo'ladi. Ko'pincha venchurli sarmoyador innovatsion korxonaning mulk egasi bo'ladi. Xuddi kapital kiritmalarga yuqori, ko'pincha yillik 25-30 %ni tashkil qiluvchi, foyda olishning oydinligi venchurli biznesni, yuqori xatarga qaramasdan, g'oyata o'ziga jalb qiluvchi tadbir qiladi.

Venchurli biznesning Venchurli biznesning samaradorligini oshirish uchun keyingi yillarda sanoati rivojlangan mamlakatlarda xatarli investitsiyalarni har tomonlama rivojlanishi sodir bo'lmoqda va qenchurli kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasi o'zgarimoqda. Masalan, investitsiyalarning innovatsion yo'naltirilishi firmani ko'p sohali va sohalararo yo'nalishga g'ayratlantiradi. Bunda yangi bozor uyachalarini, qo'shni ishlab chiqarishlarni vujudga kelishi mumkin, ishlab chiqarilayotgan texnologiya samaraliroq bo'ladi, amalda investitsiyalarni har tomonlama rivojlanishi va innovatsion yo'naltirilganliginamoyish qiluvchi kichik innovatsion firmalar yirik firmadan kurtak ochib chiqadilar. Masalan, agar 1970

yillarning boshida General Electric firmasida faqat 10 mustaqil innovatsion yo'nalishdagi korxonalar tashkil qilingan bo'lsa, 1980 yillarning oxiriga kelib bosh kompaniya qoshida endi 200 tashqi venchurli ilmiy bo'linmalar mavjud bo'lgan. General Motors, xerox, IBM va h.k. kabi sanoat ggantlari qoshida ham venchurli sarmoyalar firmalari keng rivojlanmoqda.

Keyingi yillarda venchurli sarmoyalarning tuzilishi murakkablashgan. An'anaviy bo'lib qolgan shakllar bilan bir qatorda yangilari paydo bo'lmoqda. Kichik innovatsion firmadan boshlab va ilmiy- texnik konsorsium bilan tugallanib, aralash xususiy-davlat moliyalashtirilishida ishlovchi, ularning barchasi, bir tomondan o'zining faoliyatida har tomonlama rivojlangan va ko'p ilm iste'mol qiluvchi ishlab chiqarishlarga, boshqa tomondan tadqiqot qiluvchi firma va venchurli moliyalashtirish fondiga suyanadi. Yangi korxonani tashkil qilishda besh yil ichida investitsiyalarning dastlabki hajmiga nisbatan sarmoyalarni o'n marta ko'payishi rentabellikning pay darajasi hisoblanadi.

Eng yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi sohalardagi tatbiq etuvchi firmalar misoli yo'q tijorat xavfiga duchor bo'ladilar. Faqat investitsiya kiritilayotgan yirik texnik loyihalarning o'ndan bir qismi yetarlicha rentabelli bo'ladi. Venchurli fond, shunday qilib, umumiy biznes tarkibidagi o'zining innovatsion sherigini ehtiyot qilgan holda, bu xatami o'ziga qabul qiladi.

Innovatsion fondlar ko'psonli tatbiq etuvchi firmalar bilan, ayniqsa ularning yashash davrlarining eng qiyin, boshlang'ich bosqichida mahkam bog'langan o'ziga xos aqliy diversifikatlar (har tomonlama rivojlantiruvchilarga) aylanadilar.

Innovatsion fondlar akademik fan, hammadan avval universitetlar bilan yaqindan hamkorlikka muhim ahamiyat beradilar. Universitetlar laboratoriyalarida yuqori rentabelli texnik loyihalar ishlab chiqariladi, ular venchurli moliyalashtirish uchun ayniqsa o'ziga jalb qiluvchi bo'ladilar. Innovatsion banklar judayam faollar, ular odatda istiqbolli g'oyalarni o'zlari qidiradilar, eng foydali, o'zini tez qoplovchi texnik loyihalar ijrochilari bilan xo'jalik aloqalarini yo'lga qo'yadilar.

Eng istiqbolli innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun tadbirkorlar xususiy kasbiy boshqariladigan innovatsion venchurli fondlarga murojaat qiladilar. Qoidaga ko'ra, byurokratik himoya va ko'p bosqichli bo'ysunishdan xoli bu fondlar, innovatsion tadbirkorga kerakli boshlang'ich sarmoyalarni, shu jumladan start oldi xarajatlarni beradilar.

Yaponiyada innovatsion tadbirkorlik biroz boshqacha shakllanadi. Bu mamlakatning hukumati an'anaviy ravishda sanoat ITTKI moliyalashtirishga katta mablag'lar ajratmaydi: ITTKIga xarajatlarning 25% ga yaqini davlat ulushiga to'g'ri keladi. U milliy bozor ITIChning ustuvor yo'nalishlarini himoyalash bo'yicha proteksion (himoya qiluvchi) choralarini qo'llaydi. Faqat milliy yapon fani va iqtisodiyoti rivojlanishining uzoq muddatli bashorati davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning asos bo'ladi. Yillar o'tishi bilan ustuvorliklarning majmuasi o'zgaradi, ammo prinsipial ishlab chiqarishlarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tamoyili qoladi.

Yaponiya TSSV eng yirik milliy dasturlar (kosmik tadqiqotlar, biotexnologiya va genetika, ekologiya, Tinch okeanining tadqiqoti, energiyaning eng yangi noan'anaviy manbalari va h.k.) va amalga oshirishni bajaradi. Ilmiy-texnik siyosat davlatning butun iqtisodiy strategiyasining o'zagi bo'ladi. Yaponiyada 1990 yillarning boshida ITTKI ustuvor yo'nalishlariga davlat xarajatlari YAIMning 3,5% yaqini tashkil qiladi.

Davlat xususiy samoyalarga nisbatan o'zining innovatsion siyosatini faol amalga oshiradi. Masalan, tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishi belgilangandan keyin TSSV tegishli ishlab chiqarish sohasiga ega barcha yirik sanoat korporatsiyalariga dasutarlar va yirik loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tanlovda ishtirok etishni taklif qiladi. Bunda vazirlik loyio'a, nou-xau haqidagi ilmiy va ilmiy-texnik axborotlarni taqdim etadi, tadqiqotlarga yirik universitetlar va boshqa ilmiy jamoalarni jalb qiladi, laboratoriya va boshqa ilmiy uskunalarni beradi.

Dasturlarni moliyalashtirish bo'yicha xarajatlarni ishtirochi –korporatsiyalar amalga oshiridilar. Davlat sotish bozorlarni kafolatlamaydi. Xususiy

sarmoyadorning zimmasiga nafaqat amaliy innovatsion faoliyatni, balki mahsulotning an'anaviy yuqori sifati va narxlarning yetarlicha past darajasini saqlab qolishda yangi bozorlarni shakllantirish vazifasi ham tushadi.

Davlat har xil to'g'ridan to'g'ri va vositali choralar bilan xususiy sarmoyalarni zamonaviy innovatsion strategiyaning o'zaniga yo'naltiradi. Masalan, eng yirik davlat moliya institutlaridan biri-Yapon taraqqiyot banki ustuvor sohalarni modernizatsiyalash va yangilashga uzoq muddatli qarzlarni taqdim etadi. Bank bu kredit uchun to'lovni ushbu mijozlardan odatdagi qarzdorlarga nisbatan ancha kam oladi. Buning ustiga muddati Yaponiyadagi oddiy kreditlash kabi 10 yil sarmoyalar jahon bozorida 3-8 yil. Bundan tashqari, amerikalik, yevropalik kompaniyalarga nisbatan yapon firmalarining birlashishga vazmin munosabati va yapon sarmoyalarining kamtarona ko'lailari Yaponiyada innovatsion faoliyatni tashkil qilish va moliyalashtirishning xususiyatlarini asoslab beruvchi muhim omillardan bo'ladi.

Tadqiqot qilish assotsiatsiyalari- texnik ishlab chiqarishning eng istiqbolli shakllaridan biridir. Bir necha kompaniyalar tomonidan ulushli asosda tashkil qilingan bo'lib, ular nafaqat ko'p sarmoya iste'mol qiluvchi ilmiy-texnik loyihalarni, balki yuqori investitsion xatarning ular bilan bog'liq innovatsion yo'naltirilganlikni ishtirokchilar o'rtasida taqsimlashga imkon beradi. Ko'p ilm iste'mol qiluvchi va yuqori texnologik mahsulotni ishlab chiqarish uchun moliyaviy xatarni ishtirokchilar o'rtasida taqsimlash imkoniyati katta ahamiyatga ega. ITTKI natijalari butunlay aniq bo'ladilar, ammo ko'pincha ularni litsenziyalash va patentlashtirishning imkoni yo'q, bu Yaponiyada bundan keyingi ishlab chiqarishlarda ma'lum qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Birinchi tadqiqot qilish assotsiatsiyalari Yaponiyada 1960 yillarda paydo bo'lgan bo'lsalar ham, ular asosan amaliy imitatsion tadqiqotlar bilan shug'ullanganlar. Ularni o'sishiga yapon va xorijiy texnologiyalar va korxonalar va nou-xaular tomonidan keskin raqobat, hamda katta xususiy investitsiyalarni safarbar qilishga rag'batlarni yetishmasligi xalaqit bergan. 1970 yillarda assotsiatsiyalarning soni, ayniqsa EHM ni ishlab

chiqarish sohasi, mashinasozlik va asbobsozlik, aloqa va telekommunikatsiya vositalarini ishlab chiqarish sohasida tez rivojlangan.

Yaponiya hukumati 1970 yillarda tadqiqot qilish tizimini vujudga kelishi va rivojlanishida ijobiy rol o'ynagan.

Davlat ilmiy-texnik rivojlanishning asosi sifatida davlat byudjetida subsidiya oluvchi ustuvor ITTKIn tanlab, ularga firmalari tomonidan shartnoma asosida tashkil qilinadigan aralash davlat- xususiy moliyalashtirish tamoyilida tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalarni qo'shgan. Aga 1970 yillarning oxirida Yaponiyada 20 bunday assotsiatsiyalar tashkil qilingan bo'lsa, ulardan 7 tasi davlatning faol moliyaviy qo'llab-quvvatlashda shartnoma asosida jalb qilinganlar, 1980 yillarda esa yana 26 tasi.

Tadqiqot qilish assotsiatsiyalaridagi innovatsiyalarni tashkil qilish va moliyalashtirishning aniq mexanizmlari, shubhasiz o'zgarganlar. Masalan, hozirgi vaqtda assotsiatsiyalarning ikki turi faoliyat yuritmoqda: harakatlar va resurslarni belgilangan loyiha ostida birlashtiruvchi, ammo mustaqil ilmiy va moliyaviy bo'linmalarga ega bo'lganlar va ishtirokchi firmalar doiralarida va moliyalashtirining belgilangan hajmida umumiy ilmiy-texnik bo'linmani tashkil qiluvchi, ikkinich turdagi assotsiatsiyalar. Tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalar davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning har xil shakllaridan foydalanadilar. Bunda asosiy fondlarga soliq 25 %ga kamaytiriladi.

Yaponiya sanoat kompaniyalarida innovatsion faoliyat ichki korporativ bo'linmalarda loyihaviy vaqtincha guruhlar shaklida va ichki venchurlar ko'rinishida to'liqroq amalga oshiriladi. Ko'pincha ichki venchurli bo'linmalar korporatsiyaning mavjud bo'lgan bo'linmalar bazasida tashkil qilinadilar. Ichki venchurli vazifalarning yig'indisi va mustaqillikning darajasi bo'yicha vazifasi bo'linmalar-kompaniyaning mahsulotli bo'linmalariga o'xshashlar. Ammo agar keyingilar mavjud ishlab chiqarishlarning joriy rentabelligini qo'llab-quvvatlash uchun javobgarlikka ega bo'lsalar, ichki venchurning mustaqilroq tashkilotlari loyihani ishlab chiqish davrida foyda olinishi uchun javobgarlikdan ozod qilinadilar

va korporatsiya tomonidan yangi ishlab chiqarishni rentabelligiga erishgunga qadar subsidiyalarni to'liq oladilar.

Agar vaqtinchali loyihaviy guruhlar asosan yangilik kiritishlarning operativ ishlab chiqishga qaratilgan bo'lsalar, ichki venchurlardan mavjud ishlab chiqarish va moliya bozorlariga kiritilmaydigan prinsipial yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar ishlab chiqarishlar va tijoratlashtirish uchun foydalaniladi.

Vaqtinchalik loyihaviy guruhlar sotish faoliyat bilan mustaqil shug'ullanmaydilar va ishlab chiqarish quvvatlariga ega emaslar. Ichki venchurlar butun innovatsion davra: ishlab chiqish, tatbiq etish, ishlab chiqarish, marketing, sotish va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni amalga oshirish imkoniyatiga egalar. Ko'pincha bir necha yirik loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirgandan keyin ichki venchuryuridik shaxs mavqeini oladi va qiz firmasi bo'lib qoladi. Ham kichik innovatsion biznesning afzalliklari, va ham u qiz firmasi bo'lib qolgan holda ega bo'lishi mumkin bo'lgan tadbirkorlik xatarlarining kerakli barqarorlashuvi va har tomonlama rivojlanishi xuddi ichki venchurga xosdir. Kichik innovatsion firmalar va venchurli bo'linmalarda faoliyatning muvaffaqiyati butun xodimlarning harakatiga bog'liqdir. AQShda, firma ichidagi venchurlar, tashqi venchurlarga nisbatan ancha kam mustaqillikka ega bo'lgan holda korporatsiyalarni qo'llab-quvvatlashlari, korporatsiyalar resurslarini, ilmiy-texnik axborotlar va nou-xaularni, bozor haqidagi axborotlarni keng olish, marketing va sotishning korporativ tizimidan foydalanish imkoniyatlaridan foydalanadilar.

### **13.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish.**

Zamonaviy, shu jumladan xalqaro moliyaviy faoliyatda loyihaviy moliyalashtirish kabi istiqbolli va dinamik yo'nalish borgan sari ko'proq rivojlanish olmoqda. Bu innovatsion faoliyatda moliyaviy va bank ishtirokining turi sanoatning ko'p resurslar va sarmoyalar iste'mol qiluvchi sohalari ishlab chiqarish

apparatini modernizatsiyalash, takomillashtirish va yangilashga ayniqsa muhtoj mamlakatlar va mintaqalar uchun ayniqsa dolzarbdir.

Hozirga qadar rivojlangan mamlakatlarda moliyalashtirishda elektr energiyasi, foydali qazilmalarni qazib olish bilan bog'liq investitsion loyihalar katta ommaviylikka ega bo'lganlar. Endi loyihaviy moliyalashtirish ham sanoatning infratuzilmasini va qayta ishlab chiqaruvchi sohalari bilan bog'liq va ham ilmiy-texnik yangiliklar va ilg'or texnologiyalarga qaratilgan sanoat obyektlarining ko'pchiligiga keng tarqalgan. Keyingi yo'nalish yuqori texnologik, ko'p ilm iste'mol qiluvchi ishlab chiqarishlarga investitsiyalar kiritishning kam sonli tajribasida paydo bo'lgan.

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 bartaraf qilishga qodir mustaqil maslahatchilarni topish qiyin. Ishonchli ta'rischilar, 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.

Birinchisi-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 innovatsiyalami 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, uchinchisi- inovatsion 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. O'zbekistonda innovatsion biznesni rivojlanishi uchun dastlabki sharoitlar yaratilgan.

Agar venchurli sarmoyalardan ilmiy faoliyatni uning har qanday bosqichida moliyalashtirishni tashkil qilish uchun foydalanish mumkin bo'lsa, unda loyihaviy moliyalashtirishning tashkilotchisi bunday xatarga bora olmaydi. Shuning uchun loyihaviy moliyalashtirish holida bozor sharoitida loyihani amalga oshirishdan pul mablag'larining oqimi krediti qaytarishning yagona manbai bo'ladi. Innovatsion va venchurli biznes va loyihaviy moliyalashtirish o'rtasidagi katta farq shundan iboratki, loyihaviy moliyalashtirish tijorat talabi shakllantirib bo'lingan mahsulotlarga nisbatan qo'llaniladi.

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'sischiining 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'sischiilar 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'mini 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.

Innovatsiyalarni loyihaviy moliyalashtirishning bir necha turlari mavjud. Loyihaning o'zining, uning ishtirokchilarining kredit qobiliyati, ularning kreditni uchinchi shaxslar tomonidan to'lash kafolatlari hisobga olinmagandagi yashash qobiliyatiga asoslangan moliyalashtirish asosiy bo'ladi. Loyihani amalga oshirish natijasida generatsiyalanadigan aul oqimlari qarzni to'lashning manbai bo'luvchi investitsiyalarni moliyalashtirishni uchinchi tur deb hisoblash mumkin. Moliyalashtirishning shunday turi uchinchi deb hisoblanadiki, bunda ham loyihani amalga oshirish natijasida generatsiyalanadigan naqd mablag'lar oqimlari va ham korxonalar aktivlari kreditni ta'minlanishi bo'lib xizmat qiladilar.

Korxonaning o'zining iqtisodiy va texnik yashash qobiliyati kreditni ta'minlashi loyihaviy molilashtirishning to'rtinchi turi bo'ladi<sup>19</sup>.

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'qidagi 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, shunday afzallikka ega, ular ishlab chiqarishning ancha erta bosqichlaridayoq kichik moliyaviy yo'qotishlarda to'xtatiliblar 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 mezonlilik 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. Innovatsion loyihani tanlashning eng muhim mezonlari 2-rasmda berilgan.

---

<sup>19</sup> Вертакова Ю.В. Симоненко Б.С. Управление инновациями: теория и практика. –М.: Высшее экономическое образование, 2008.

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 muvaffaqiyatliliği 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 tavgish 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 holda 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 inovatsion va moliyaviy menejerning loyihalarni rejalashtirish va boshqarish bo'yicha malakasiga bog'liqdir.

Inovatsion loyihalarni sinchiklab va ko'p tomonlama tahlil qilish va tanlab olish portfelining tarkibini muvofiqlashtirishga imkon beradi. Yechimni ishlab chiqish uchun yagona algoritm 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.

### **Qisqacha xulosalar**

Innovatsion faoliyat faqat moliyalashtirishning rivojlangan tizimidagi rivojlanishi mumkin. Bozor turidagi iqtisodiyotda mustaqil korxonalar, sanoat kompaniyalari, moliya sanoat guruhlari, kichik innovatsion biznes, investitsion va innovatsion fondlar, mahalliy boshqaruv idoralari, xususiy shaxslar va h.k. moliyalashtirishning subyektlari bo'ladilar.

Ta'sischi va ularning sheriklarining nufuzli tarkibi, loyihaning malakali tahlili, omilkorana tuzilgan texnik-iqtisodiy asoslanishi, loyiha tadbirlarini bank bilan oldindan muvofiqlashtirish, loyihani yetarlicha kapitallashtirish, unig texnik-texnologik amalga oshira olish va yuqori foydalanish xususiyatlari loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishga asosiy talablar bo'ladilar.

### Nazorat savollari:

1. Moliyaviy resurslarning qanday turlari rivojlangan mamlakatlarda kengroq tarqalgan?
2. Bozor iqtisodiyotidagi moliyalashtirish subyektlarini aytib bering.
3. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimi nima? Innovatsion faoliyatni byudjetdan moliyalashtirish haqida gapirib bering. Innovatsion bozorni moliyaviy ta'minlashini ta'riflang.
4. Investitsion bozorning tarkibi va tuzilishini tasvirlang.
5. Korxonadagi investitsion resurslarning manbalarini ta'riflang.
6. Venchurli moliyalashtirish innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda qanday rol o'ynaydi?
7. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy tashkiliy shakllarini ta'riflab bering.
8. Xorijdagi venchurli biznesning alohida rolini ta'riflang.
9. Investitsiyalarni moliyalashtirishda innovatsion fondlar va innovatsion banklarning roli nimada?
10. Venchurli portfel nima?
11. Investitsiyalarni moliyalashtirishda taraqqiyot banklarining roli (ayniqsa Yaponiyada) qanday?
12. Firmalararo assotsiatsiyalar shakllarining qanday istiqbollari va ularni moliyalashtirish xususiyatlarini bilasizmi?
13. Venchurli boshqaruvchining vazifalari qanday?
14. Innovatsion loyihalarni loyihaviy moliyalashtirishning xususiyatlarini sanab bering.
15. Venchurli moliyalashtirishning loyihaviydan farqi nimadan iborat?

## **XIV- BOB. INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI**

14.1. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.

14.2. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari.

14.3. Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.

**Tayanch iboralar:** innovatsion loyiha, investitsion loyiha, tizimli yondoshish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelligi, diskontlashtirish.

### **14.1. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili**

Innovatsion loyihalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

Har qanday innovatsion loyihaning samaradorligini baholash innovatsion faoliyatida investitsiyalarning samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyiha samaradorligini tahlil qilish uchun uni amalga oshirish davridagi quyidagi uchta bosqichni ajratish muhimdir:

- investitsiya kiritishdan oldingi (bundan loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uni texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi);

- investitsiya kiritish;

- foydalanish (loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshirish).

Innovatsion faoliyatni boshqarishga tizimli yondoshish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarnig tahlili investitsion

qarorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatorlardan qochish-demak loyhaning yuqori samaadorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish ularning tijorat tahlilini samaradorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. Shubhasiz, innovatsion loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlash uchun uning ilmiy-texnik tahlili hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi, uni borishida loyiha ilmiy yangiligi darajasi, u tomonidan taklif qilinayotgan ilmiy-texnik qarorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolligi va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Inovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samaradorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samaradorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga o'ar xil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash bo'yicha masalalarni tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyihaning yetarlicha yuqori samaradorligiga erishish uchun zarurdir, chunki u loyihani aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi. Loyiha maqsadlariga erishishni rag'batlantiruvchi belgilangan sotsial guruhlarning ttasavvurlari va xulqiga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Agar loyihani ishlab chiqishda uning samaradorligining sotsial tahliliga yetarlicha e'tibor berilmasa, loyiha yetarlicha keng sotsial qatlamlarga emas, balki loyihani ishlab chiqaruvchilarning o'zlarining sotsial qadriyatlariga mo'ljallantirilishi mumkin. Loyiha natijalari bo'lajak iste'molchilari guruhini boshidan bunday toraytirilishi odatda uning past samaradorligiga olib keladi.

Ko'pgina hollarda turli - tuman sotsial omillar, manfaatlar va afzalliklarni hisobga olish loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga qo'shimcha xarajatlarni talab qilishi mumkin. Innovatsion mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalarni amalga oshirish uchun do'stona sotsial muhitni yaratish bilan bog'liq bu xarajatlarning zarurligini baholash muhimdir.

Loyiha samaradorligining moliyaviy –iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishning namunaviy ekspertiza qilishning yakunlovchi bosqichida o'tkaziladi, ammo amalda u innovatsion loyiha samaradorligini butun tizimli tahlilining markaziy elementi bo'ladi.

Loyihaning investitsiyalar kirtishdan oldingi bosqichida uning moliyaviy samaradorligini tahlil qilish va investitsion qaror qabul qilishda loyihaning kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarining bashoratli miqdorini baholash va tenglashtirish muhimdir.

Boshqacha qilib aytganda, bu bosqichida loyihani "qora quti" sifatida ko'rib chiqish, ya'ni loyihaning tashqi tuzilishi va uni amalga oshirish mexanizmiga e'tibor bermasdan kiruvchi pul oqimlari Oya'ni kerakli resurslar yoki loyihaning xarajatlari qiymati ni loyihani chiquvchi pul oqimlari (ya'ni, ishlab chiqarish mahsulotlar qiymati yoki loyihaning foydalari, daromadlari bilan) baholash va tenglashtirish maqsadga muvofiqdir.

#### **14.2. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari**

Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondoshishni ta'minlash uchun ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli –tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etilishlari kerak.

- innovatsion loyhalarning samaradorligini baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda o'zgarishini hisobga olish bilan o'tkazish zarur.

- investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni pritsipial hisobga olish zarur.

Investitsion loyihalar korxonaga ehtiyojlaridan vujudga keladilar. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishda asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsadlariga mos kelishidan iboratdir. Investitsion loyihalarning samaradorligi investitsion tahlilning asosiy elementlaridan birini baholash bir necha investitsion loyihalardan eng samaraligini to'g'ri tanlashning asosiy quroli bo'ladi.

Investitsion loyihalarni baholash usullari hamma hollarda ham yagona bo'lmasliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari, hamda foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta xavflarga egalar.

Katta kapital kiritmalarni atalb qilmaydigan, mahsulotni ishlab chiqarishni o'zgarishiga katta ta'sir ko'rsatmaydigan, hamda foydali foydalanishning nisbatan kichik muddatiga ega. Mayda investitsion loyihalarga hisoblashning oddiyroq usullarini qo'llash mumkin.

Shuning bilan bir vaqtda kattaroq investitsion xarajatlarni talab qiluvchi ko'lamliroq investitsion loyihalar yangi qurilish, qaytadan qurish, mahsulotlarning tubdan yangi turlarini o'zlashtirish omillarining katta sonini hisobga olish va buning natijasida murakkabroq hisoblashlarni o'tkazish, hamda samaradorlikni baholash usullarini aniqlab olish zrruligini keltirib chiqaradi. Korxonaga xo'jalik faoliyati natijasida investitsion loyiha qanchalik ko'lamliroq va katta o'zgarishlar qanchalik ko'p bo'lsa, pul oqimlarini hisoblash va investitsion loyiha samaradorligini baholash usullari shunchalik aniqroq bo'lishlari kerak.

Investitsion loyihalarni amalga oshirishdan kelib chiqqan pul oqimlarini harakatlanishi bir qator yillar davomida o'tganligi holati ularning samaradorligini

baholashni qiyinlashtiradi. Investitsion loyihalarni vaqtning uzoqroq davri davomida tatbiq etilishi korxonaning iqtisodiy salohiyati va xo'jalik faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatishini hisobga olish bilan ularning samaradorligini baholashdagi xato katta moliyaviy xatorlar va yo'qotishlar olib kelishi mumkin.

Iqtisodiyot faniga investitsion loyihalar samaradorligining loyihaviy va haqiqiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqning bir necha asosiy sabablari ma'lum. Sabablarning birinchi guruhiga investsion loyiha samaradorligini ayrim olimlar, ilmiy xodimlar va korxonalar mutaxassislarining subyektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni seklash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshqaruvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'li bilan himoyalaniş mumkin, ular korxonalar vazifaviy xizmatlar ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning obyektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradilar.

### **14.3. Investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda**

#### **vaqt omilini hisobi**

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 investitsion 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 vaqtni 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  $P = F(t)^t / (1 + r)^t$

$(1 + r)^t$  -murakkab foizlarni hisoblash koeffitsiyenti,

$1/(1 + r)^t$  -esa diskontlashtirish koeffitsenti deb ataladi. (bunda  $r$  diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyihalar moliya-iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlarga 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  $\sum B(t) \times \sum C(t)(t=1,2,\dots,T)$  yoki  $T = \min T$ , uning uchun

$$\sum (B(t) - C(t)) >= 0 (t = 1, 2, \dots)$$

Bu usulning soddaligi uning afzalligi bo'ladi, bu resurslarni yetishmasligi sharoitlarida loyhalarni tezroq baholashga imkon beradilar.

O'zini o'zi qoplash muddati ko'rsatkichining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u innovatsion loyhani 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 mezoni 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. Investitsilarning 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:

$$r = IR + MRR \cdot RI, \text{ bu yerda}$$

IR (inflation rate) –iflyatsiya sur'ati,

MRR- (minimal roleof return) –foydaning eng kichik haqiqiy me'yori, ya'ni pul mablag'laridan muqobil foydalanishda olinadigan foydaning eng kam me'yori.

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'yori 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 yondoshishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

### **Qisqacha xulosalar**

Innovatsiyalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi. Har qanday innovatsion loyiha

samaradorligini baholash innovatsion faoliyatdagi investitsiyalar samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish investitsiya kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlil qilish investitsion qarorlardagi innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladigan xatolarning yuqori narxi tufayli g'oyatda muhimdir. Bunday xatolardan qochish-demak loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Loyiha samaradorligining moliya-iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishini majmuaviy ekspertiza qilishning yakuniy bosqichida o'tkaziladi, ammo haqiqatda u innovatsion loyiha elementi bo'ladi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

### **Nazorat savollari**

1. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering.
2. Innovatsion loyihalarga tizimli yondoshishning mohiyati nimadan iborat?
3. Innovatsion loyihalarning moliyaviy- iqtisodiy samaradorligini baholashning usullarini aytib bering.
4. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilini hisobga olish nima?
5. Investitsion loyihalarni amalga oshirishning qanday tamoyillari mavjud?
6. Investitsiyalarning rentabelligi nima?

## **XV-BOB. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH**

- 15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari.
- 15.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solinishini amalga oshirish.
- 15.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.

**Tayanch so'zlar:** Tashkiliy tartibga solish, regulyativ innovatsion faoliyat? moliyaviy tartibga solish, amortizatsion fond, innovatsion siyosat, innovatsion faoliyat, innovatsion muhit.

### **15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari**

Innovatsiyaon faoliyat- bu faoliyatning o'zida yangi bilimlar, yangi tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishning, xodimlarni tayyorlash va boshqalarni birlashtiruvchi murakkab turidir. Shuning uchun regulyativ (yo'naltiruvchi) innovatsion faoliyat yangi innovatsion faoliyatning har xil turlari, elementlari, tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalarni qo'llab – quvvatlash va rivojlantirish bo'yicha faoliyat innovatsion faoliyatning muhim turi bo'ladi.

Regulyativ innovatsion faoliyatning yuqori shakli-bu innovatsion siyosatni ishlab chiqish va o'tkazish, innovatsion faoliyatni boshqarishdir.

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 regulyativ 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-huquqiyini amalga oshiradi. Bu tartibga solish innovatsion bashoratlar va strategiyalar bazasida amalga oshiriladi.

Mamlakat sotsial-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 tarqatish, yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishlarning sotsial-iqtisodiy oqibatlar ssenariyasi 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 TRDdagi 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 faolyait uchun tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy sharoitlar yaratishi prinsipial muhim bo'ladi.

Innovatsion faolyaitni davlat tomonidan tartibga solinishining innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish va tarqatishga ko'maklashuvchi iqtisodiy omillar bozor munosabatlarini rivojlanishi, tadbirkorlikni faollashishi, vijdotsiz

raqobatni yo'nalini kesish, innovatsilar 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 munosabatlarning 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 ITTKning tuzilishi, hajmi va xarakteri bilan belgilanadi.

## **15.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solishni amalga oshirish**

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 faolyaitni 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 innovatsion 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 faolyaitni 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 faolyait 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 mutaqil ravishda belgilaydilar (innovatsion faolyaitni 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 guruxlarni o'z ichigav oladi.

Asosiy fondlarni harid 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 yeng kam ish haqidan kamroq bo'lgan asbob asosiyga yemas 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 isisno).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 ITTKIni o'tkazish uchun yetishmagan holda qimmatbaho qog'ozlarni qo'shimcha bosib chiqarishga murojaat qiladilar.

### **15.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari**

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zarurligi birinchi navqbatda, 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 faolyaitning 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 21 – asrda barqaror rivojlanish konsepsiyasi munosabati bilan ayniqsa dolzarbdir.

O'tgan asr xo'jalik hayotini muddat bilan internatsionallashuvi bilan ma'lum bo'ladi. Ko'pincha integratsiyaning yuqori darajasida ega xalqaro xarakter innovatsion jaryonlarni ham kasb etadi. Har xil mamlakatlarni innovatsion sohada kooperatsiyalashishi resurslarni yangi ilmiy – texnik natijalarni olish, ham buyumli va ham buyuli bo'lmagan shakllardagi texnologiyalarning transporti, jahon ilmiy - innovatsion infratuzilmasini yaratilishi o'z mohiyatiga ko'ra global xarakterga ega innovatsiyalarni amalga oshirish maqsadida birlashtirilishi orqali sodir bo'ladi. Ilmiy - texnik taraqqiyotning hozirgi ko'lamlarida ko'pgina innovatsion loyihalarni bitta, hatto eng rivojlangan mamlakatlarni amalga oshirishga kuchlari yetmaydi.

Ammo mamlakatda xuddi shunday ilmiy – texnik baza, hamda xorijdan innovatsiyalarni qabul qilishni ta'minlovchi mexanizmlar mavjud bo'lmasa jahon innovatsion jarayonlariga to'laqonli integratsiyalashishning iloji bo'lmaydi. 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 xarakterdagi 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 korxonaga 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.

Ushbuni hamda bizning iqtisodiyotimizning o'ziga xosligidan kelib chiqqan holda ilmiy – texnik taraqqiyot sohasida davlat tomonidan tartibga solishdan voz kechish va bozor mexanizmlari va xususiy tashabbusga umid bog'lash yengiltaklik bo'lib ko'rinadi. 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 tadbqiq etish bo'yicha jarayonlar, hamda fan va texnika

yutuqlarini (ham ishlab chiqirish – 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 malakt 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 samrali faoliyat yuritishi uchun sharoitlar yaratishi;

- texnologiyalarning mintaqalararo va xalqaro tranferi, xalqaro investitsion hamkorlik, milliy investitsion 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 potentli bojlarni pasaytirish;

- resursni tejovchi kashfiyotlar bo'yicha potentli 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 tijoratlashtirish dasturi tayorlanmoqda, u buning uchun kerakli infratuzilmani: innovatsion faoliyatning barcha jixatlari (mulkchilik 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 chiqilmoqda. 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<sup>20</sup>.

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:

1. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish. Davlatning vazifasi –innovatsion jarayonlarning umumiy strategik mo'ljallarini belgilash va har xil tuzilmalarning

---

<sup>20</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishning qo'shimcha choralari haqidagi" Farmoni, "Xalq so'zi", 2007 yil 14 mart.

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 innovatorlar 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, innovatorlardarga 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 jixatlarini tartibga solish. Davlat tanlab olingan umumiqtsodiy va innovatsion mstrategiya doirasida xalqaro ilmiy – texnik va innovatsion kooperatsiyani rag‘batlantiradi, hamda yangiliklarning xalqaro transportini tartibga soladi.

### **Qisqacha xulosalar**

Regulyativ innovatsion faoliyat ya’ni innovatsion faoliyatning har xil turlari, elementlari, tarkibiy qismlari o‘rtasidagi aloqalarni qo‘llab quvvatlash va rivojlantirish bo‘yicha faoliyat innovatsion faoliyatning muhim turi bo‘ladi.

Regulyativ innovatsion faoliyatning yuqori shakli – bu innovatsion faoliyatni ishlab chiqish va o‘tkazish, innovatsion faoliyatni boshkarishdir.

Innovatsiya jarayonarni davlat tomonidan tartibga solinishining birinchi navbatda zaruriyati ularning iqtisodiyot va umuman jaimyat uchun o‘sib borayotgan ahamiyatidan kelib chiqqan.

Iqtisodiyotning tuzilishi innovatsiyalarning ta’siri ostida o‘zgaradi. Axir resurslardan foydalanishning samaradorligini o‘sishi hisobiga ulardan bir qismi bo‘shaydilar va faoliyatning boshqa sohalariga qayta taqsimlanadilar.

### **Nazorat savollari:**

1. Regulyativ innovatsion faoliyat 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 ?**

## **XVI – BOB. INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO‘JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA‘SIRINING TAHLILI**

16.1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlarining tizimi.

16.2. Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlari

16.3. Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko‘rsatkichlari

16.4. Investitsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko‘rsatkichlari

**Tayanch so‘zlar:** Ishlab chiqarish, korxonada, foyda, mahsulot, xarajatlar, qo‘shimcha qiymat, tannarx, moddiy xarajatlar, energiya resurslari, ish haqi, innovatsion loyihalar, tahliliy ko‘rsatkichlar.

### **16.1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlari tizimi**

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:

- 1) 1 so‘mli mahsulotlarga xarajatlar va ularni pasaytirish foizi ;
- 2) Mahsulot ishlab chiqarishga xarajatlarni nisbatan tejalishi;

3) Qo'shimcha qiymat (shu jumladan amortizatsiya) va uni bazisli darajaga nisbatan, hammasi bo'lib va shu jumladan xarajatlarning nisbiy tejalishi hisobiga o'sishi;

4) Daromad va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot moddiy va boshqa xarajatlarni tejariishi hisobiga o'sishi;

5) Bo'lajak foyda va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga o'sishi;

6) 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:

1. 1 so'mli mahsulotga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi mahsulotni (material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishi) va ularni pasayishi foizi;

2. Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya sarflanishi qiymatini aks ettirilishidagi nisbiy tejalishi;

3. Foyda, qo'shimcha qiymatni va daromadni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobiga o'sishi;

4. Foyda va qo'shimcha qiymatni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobi o'sishining ulushi, % da.

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

1) so'mlik mahsulotga ish haqi xarajatlari, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalar va ularni pasayishi foizi;

2) ish haqiga xarajatlar, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbatan tejalishi;

3) ish haqiga xarajatlar, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbiy tejalishi hisobiga foydani o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni bazisli darajaga nisbatan , shu jumladan ish haqiga, shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;

5) 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:

1) 1 so'mlik mahsulot amortizatsiyasiga xarajatlar va ularni pasayishi foizi;

2) Amortizatsiyani nisbatan tejalishi;

3) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbiy tejalishi xisobiga o'sishi;

4) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbatan tejalishi xisobiga o'sishining ulushi.

Boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

1) 1 so'mlik mahsulotga boshqa xarajatlarni sarflanishi va ularni pasaytirish foizi;

2) mahsulot ishlab chiqarishga boshqa pul xarajatlarini nisbatan tejalishi;

3) foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;

4) boshqa pul xarajatlarini o'zgarishi hisobiga daromadni o'sishi;

5) 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'ntirilgan kapital kiritmalardan foydalanishni ratsionalligi, hamda xo'jalik ichidagi zaxiralarni harakatga keltirish ustidan nazorat qilishni ta'minlaydilar.

## 16.2. Korxonada moliyaviy faoliyatning samaradorligini ta'riflash uchun ko'rsatkichlari

Korxonada moliyaviy faoliyatning 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 saldosisiga 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) amorizatsiyani o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymatning amortizatsiyani 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:

Korxonaning hisobot davridagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot davridagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Sof foyda qoldig'i		Korxonaning hisobot davridagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Sof foyda qoldig'i	Sof foyda qoldig'i		
Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Favqulodda xarajatlar	Qolgan hisobdanva favquloddavaziyatlarni hisobga olish bilan	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Jamg'arish fondiga ajratmalar	Reserv sarmoyalarga ajratmalar (ixtiyoriy va majburiy)		
Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Dividendlarga hisoblab o'tkazishlar	Korxonaning ta'xis hujjatlariga muvofiq joriy (avansli) xarajatlari	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Iste'mol fondi hisobidan xarajatlar	Moliyaviy intizomni buzganlik uchun jarimalar peniyalar		
Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Foydadan to'lovlar	Foydadan soliq bo'yicha to'lovlar	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Foydadan soliq bo'yicha to'lovlar	Foydadan soliq bo'yicha to'lovlar		
Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Sotishdan tashqari xarajatlar	Tijorat Boshqaruvi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Tashkiliy xarajatlar	Ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi		
Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Tannarxaga kiritilgan xarajatlar	Ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi foydasi
				Ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi	Ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi		

16.1- rasm. Hisobot yili foyddani taqsimlanishi va korxonaning xarajatlari ularni moliyaviy natijalarni shakllantirishdagi ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi

- 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 devidendlarni 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:

- 1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi;
- 4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabelligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining foy foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

11) 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;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 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 qarzlarni 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 zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni 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 zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabellikligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan 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 xarakatlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada 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 korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

#### **16.4. Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko‘rsatkichlari**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxlil ko‘rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo‘linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada 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 korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta‘sirini tahlil qilish uchun mo‘ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko‘rsatkichlari deb ataluvchi ko‘rsatkichlar kiritilgan.

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.

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, asosiy 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, umulashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish zarur.

*1. Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari:*

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<sup>21</sup>. 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;

---

<sup>21</sup> Управление инновациями. Пер с англ. –М.: Алпина Бизнес Букс, 2008.

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.

*2. Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texni tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:*

1) 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;

2) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

3) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

4) 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;

5) o'z ichiga sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv xarakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

6) o'z ichiga sotsial 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;

7) 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 xammasidagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;

8) xodimlar sonidan nisbatan tejalihi.

*3. Moddiy resurslardan foydalanishning samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishini xususiy ko'rsatkichlari:*

1) mhasulotning aniq turlarini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan material iste'mol qilishini pasayishi (material qaytarilishini oshishi);

2) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida moddiy xarajatlarning nisbatan tejalihi;

3) moddiy xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy –texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillar xarakatlari hisobiga foyda, qo'shishga qiymat va daromadni o'sishlari;

4) 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;

5) ilmiy –texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida ishlab chiqarish zaxiralarini nisbatan tejalihi.

*4. Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:*

1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi );

2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalihi;

3) 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 xarakati hisobiga ko'shimcha qiymat, foyda va daromadni o'sishlari ulushlari;

4) 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;

5) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

*5. Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:*

1) aniq ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga 1 so'mlik mahsulotning aniq turlariga boshqa xarajatlarni pasayishi foizi;

2) ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi;

3) 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;

4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligida o'zgarishlar keltirib 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'rsakichlarni 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.

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 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.

### **Qisqacha xulosalar**

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar investitsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarajatlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlarning butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqishda ularni amalga oshirilishiga sabab bo'lgan yakuniy maqsadlardan kelib chiqishi zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonaning ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati ko'rsatkichlari tizimi bilan thliq moslashgan bo'lishi shart.

## Nazorat savollari

1. Korxonada samaradorligini yangilik kiritishlar samaradorligi bilan o'zaro aloqasini taxlil qilish uchun ko'rsatkichlarning qanday tizimidan foydalaniladi ?
2. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlariga nimalar kiradi ?
3. Qanday hususiy ko'rsatkichlar moddiy xarakatlarning samaradorligini ta'riflaydilar ?
4. Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlarini ta'riflab bering .
5. Yakuniy moliyaviy natijani shakllantirish sxemasini izoxlang .
6. Korxonada investitsion faoliyatini taxlil qilish uchun qanday ko'rsatkichlardan foydalaniladi ?
7. Innovatsion loyihalar samaradorligining taxlil uchun qanday ko'rsatkichlardan foydalaniladi ?
8. Ilmiy- texnik tadbirlar iftisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarni hisoblashning asosiy bosqichlarni ko'rsating .

## GLOSSARIY

Angelski investitsiya (Angel investor) - Yangi boshlovchi kompaniyalar yoki startaplarni moliyaviy jihatdan qo'llab-quvvatlash uchun kapital ajratadigan, ko'pincha shaxsiy investor.

Akkumulyatsiya (Accumulation) - Innovatsion jarayonlarda bilim va tajribalarni to'plash va ulardan foydalanish.

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 model'dan farqlantiradi.

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

Birinchi innovatsiya (Breakthrough innovation) - Yangi texnologiya yoki konsepsiya, bozorda mavjud bo'lgan tizimlar va mahsulotlardan tubdan farq qiladigan yangi yechimlar yaratish.

Bozorni frontlashtirish - boshqa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan egallangan bozorni yoki xorijiy bozorni bosib olish bo'yicha operatsiya.

Brand strategiya - xo'jalik yurituvchi subyekt obro'si (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

Venchur – (ing. venture – jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-sarmoyalarni xatarli kiritish.

Globallashish ( 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 - obro') – firmaning imiji, uning bozordagi pulli aloqalarining pulli baholash.

Davlat tomonidan moliyalashtirish - Innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun davlat tomonidan ajratiladigan mablag'lar.

Davlatning innovatsion siyosati – davlatning io'lab 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.

Dizayn-pikir (Design thinking) - Innovatsion jarayonni mijoz ehtiyojlari, xususiyatlari va bozor talablari asosida yaratish metodologiyasi.

Delfi usuli - bu bashorat usuli, undagi tadqiqot jarayonida guruha'zolari o'rtasidagi bevosita muloqot istichno qilinadi va ekspertlarning ularning bo'lg'usi gipotetik hodisalarga nisbatan fikrlarini aniqlash uchun anketalardan foydalanish bilan shaxsiy so'rovi o'tkaziladi.

Innovatsiya (Innovation) - Yangi yoki yaxshilangan mahsulot, xizmat, jarayon yoki texnologiyani joriy etish.

Innovatsion menejment - Innovatsiyalarni boshqarish, yaratish va joriy etish jarayonini tizimli ravishda boshqarish faoliyati.

Innovatsion faoliyat - Yangi texnologiyalarni, mahsulotlarni yoki xizmatlarni yaratish va ularni bozorga chiqarish faoliyati.

Innovatsiyalarning biznes jarayoni- vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini ko'rsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

Innovatsiyalar benchmarketingi – boshqa tadbirkorlar biznesini o'zining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy ta'riflarini aniqlash maqsadida o'rganish.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. Diffusion tarqalish , olib ketish )- bir marta o'zlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi .

Iyerarxiya (grek. Ierarhia hiera – muqaddas arche - hokimiyat)- bir butun qismlari va elementlarini yuqoridan pastga tartibida joylashishi.

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

Imitatsion model – haqiqatan mavhumlik, ammo foydali kuzatishni berish, bu haqiqatni tahlil qilish va boholash 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 /yoki boshqa faoliyatga foyda olish va /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)- menedjejlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

Inkubator (lot. Inkubore – jo'jalarni bosib chiqarish)- korxonada (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, texnoporklar, o'quv – o'yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

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 qayndaydir boshlang'ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o'ramlarni qiluvchi egri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit- innovatsilarni 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. Intuery – diqqat, e’tibor bilan qarash) – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o‘ylab ko‘rmasdan muammoning to‘g‘ri yechimini topish qobiliyati.

Interatsiya – (lot. Interatio - takrorlash)- o‘xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo‘llanishi oluvchi natija.

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.

Izlanish bashorati – mavjud tendensiyalarning gipotetik oqibatlarini neytral kuzatuvchi nuqtai nazaridan ta’riflanadigan jarayon.

Innovatsiyalar ssenariyyasi – innovatsion loyihani tanlash bo‘yicha bir birlari bilan sabab - natija aloqa bilan mantiqiy bog‘langan epizodlarning vaqtidagi tartibga solingan izchilligi.

Kashfiyot – oldin noma’lum bo‘lgan ma’lumotlarni olish yoki oldin noma’lum bo‘lgan tabiiy hodisalarni kuzatish jarayoni.

Kreativlik (Creativity) - Yangi va noyob g‘oyalarni yaratish qobiliyati, innovatsion jarayonning asosiy bosqichi.

Kvazimodel – (lot. quasi- go‘yo, shekilli) –metaforalar ki 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) – sifatli alomatlarni miqdoriy aks ettirilishi (masalan, ballardagi baho).

**Logotip** – firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to'liq yoki qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.

**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.

**Mijoz ehtiyojlarini tahlil qilish (Customer needs analysis):** Mijozlarning ehtiyojlarini aniqlash va innovatsion mahsulot yoki xizmatni yaratish jarayonida bu ma'lumotlardan foydalanish.

**Marketing innovatsiyasi:** Yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni bozorga joriy etish uchun yangi marketing strategiyalarini ishlab chiqish.

**Mavjud bozorni diversifikatsiya qilish (Market diversification):** Innovatsion mahsulotlarni yangi bozorlar yoki yangi mijozlar guruhlariga taklif qilish.

**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.

**Natijaviy innovatsiya (Disruptive innovation):** Bozorda mavjud mahsulot yoki xizmatlarga raqobatga qodir bo'lgan va bozor tuzilmasini o'zgartiradigan yangi texnologiya yoki xizmat.

**Ontologik** (grek. onlontos - quruq) yondoshish- ilmiy-texnika moliyaviy rivojlanish jarayonlari o'zini o'zi rivojlantiruvchi, ya'ni ichidan boshqariluvchi sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

**Patent (Patent):** Innovatsion faoliyat orqali yaratilgan yangi texnologiya yoki mahsulotni himoya qilish va uning huquqiy mulkini ta'minlash.

**Prototip (Prototype):** Yangi mahsulotning dastlabki namunasi, uning ishlab chiqilish jarayonida testdan o'tkazish uchun yaratiladi.

**Paradigma (grek. paradigma – misol, namuna) – farazlar, konsepsiyalar, gipotezalar, modellar, nazariyalarning soddalashtirilgan majmuasi.**

**Rivojlantirish strategiyasi (Development strategy):** Innovatsion faoliyatni rivojlantirish, bozorga yangi mahsulot yoki xizmatlarni chiqarish uchun belgilangan yo'nalish.

**Reproduktiv ishlab chiqarish – ko'paytirishga qodir ishlab chiqarish, ya'ngi seriyali mahsulot ( tovar, xizmatlar)ni ommaviy ishlab chiqarish.**

**Retsipiyyent (lot. recipientis (recipientis) qabul qiluvchi) – xo'jalik faoliyatiga ushbu faoliyatni faollashtirish yoki yordam ko'rsatish uchun sarmoyalar kiritiladigan korxonalar.**

**Startup (Startup):** Innovatsion g'oyalar asosida yangi tashkil etilgan, o'sish va rivojlanish bosqichida bo'lgan kompaniya.

**Sinov (Testing):** Innovatsion mahsulot yoki xizmatning bozorga chiqarilishidan oldin tekshiruvlardan o'tkazilishi, uning samaradorligini aniqlash.

**Selektiv (lot. Selektio- tanlov, tanlab olish) xatarlar – 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.**

**Sinergizm (grek. cynergio – hamkorlik, hamjamiyat)- ish amaliyotidagi umumiy natija ushbu natijaga kiruvchi alohida samaralar summasidan oshib ketuvchi hodisa.**

**Texnologik innovatsiya:** Yangi yoki yaxshilangan texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish.

Teleologik (grek. telos (teleos)- maqsad) yondoshish- ilmiy-texnik va moliyaviy rivojlanish jarayonlari tashqi rag'batlar (ehtiyotlar, zaruratlar, mo'ljallar, maqsadlar)ga javob qaytarilish sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

Texnologik inkubator (lot. Inkubare jo'jalarni ochib chiqarish) korxonalar (bo'lim, laboratoriya)ning ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Tahliliy model – fundamenti qonunlar va tamoyillar asosida operativ natijalarni oldindan aytib berishga imkon beruvchi model.

Tranzitli (lot. transitis- o'tish) iqtisodiyot o'tish davri iqtisodiyoti.

Tranzitlar (grek. tropos)- qaytarish, yo'nalish.

Tanlov – o'yinning partiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi elementi.

Faraz – to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza.

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 kampozitsiyaga 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 fronlashtirishning xuddi o'zi. Firmaning narxi- firmaning bozordagi joylashgan o'rni va uni rivojlanishi istiqbollari ko'rsatkichi.

Foydali modelning yangiligi- foydali modelning patent qobiliyati shartlaridan biri. Foydali model agar jidiy alomatlarining yoig'indisi texnika darajasidan noma'lum bo'lsa yangi bo'ladi.

G'oya – yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin.

G'oyani texnik- iqtisodiy asoslanishi- buyum (ya'ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g'oyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi.

Evratika (grek. hevriskop- topaman) – nazariy tadqiqot va haqiqatni izlashning uslubiy qoidalari haqidagi mantiqiy usullarning yig'indisi.

Evristik bashorat – kelajak modeli asosida qilingan va oddiy ekstrapolyatsiya uchun talab qilinadiganga qaraganda bilimlarning kattaroq darajasi mavjudligini ko'zda tutuvchi bashorat.

Empirik (grek. Empiria - tajriba) modeli- hodisalami 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 (lot. grek. Endon –ichki ) o'zgaruvchan xulqning dinamikasi belgilangan model, prodagma yoki ko'rib chiqilayotgan fandan kelib chiqqan holda to'liq tushuntirilish va bayon qilishning mumkin bo'lgan o'zgaruvchani.

Yangi mahsulot yoki xizmatni joriy etish (Product launch): Innovatsion mahsulot yoki xizmatni bozorga chiqarish jarayoni.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyundagi O'RQ – 630 – son “Innovatsion faoliyat” to'g'risidagi qonuni <https://lex.uz/docs/4910391>
2. O'zbekiston Respublikasining “Ilm-fan va ilmiy faoliyat to'g'risida”gi qonuni. [www.lex.uz](http://www.lex.uz).
3. O'zbekiston Respublikasining 2002-yil 29-avgustdagi “Ixtirolar, foydali modellar va sanoat namunalari to'g'risida”gi 397-II-sonli Qonuni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 06.07.2022-yildagi PF-165-son “2022-2026-yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi Farmoni
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev 2020-yil 29 oktabrdagi PF-6097-son “Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi” Farmoni
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 27 noyabpdagi “O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to'g'risida”gi PF-5264-son Farmoni. [www.lex.uz](http://www.lex.uz).
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 1-apreldagi “Ilmiy va innovatsion rivojlantirish bo'yicha davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirish to'g'risida”gi PF-6198 son Farmoni.
8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022yil 15 oktabrdagi 606-son “Respublika hududlarida innovatsiya va investisiya faoliyatini jadallashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi qarori
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 6-avgustdagi “Ilmiy va innovatsion faoliyatni integratsiyalash tizimining samaradorligini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PQ-3899-sonli qarori. [www.lex.uz](http://www.lex.uz).
10. «Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями.» Под редакцией Б.З Милнера, Инфра-М,2010
11. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. «Инновационный менеджмент» Учебное пособие для вузов. -М: «Феникс» ,2009 .

12. Каплан С. Фостер Р. «Эффективная компания. Построение гибкого и инновационного предприятия». Изд. «Алпина Бизнес Букс». 2009 г
13. Н.В Рычкова «Маркетинговые инновации»-М.: КНОРУС,2009
- 14.«Государственно-частное партнерство в научно инновационной сфере» А.К Казансева, Д.А Рубвалтера.-М.:ИНФРАМ,2009
15. «Инновационный тип развития экономики» Учебник/Под общей редакцией А.Н Фоломева. М. РАГС, 2008
16. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. «Управление инновациями: Теория и практика» М.: Высшее экономическое образование, 2008.
17. «Инновационный тип развития экономики» Учебник/Под общей редакцией А.Н Фоломсева. М. РАГС, 2008
18. А.М Мухамедяров «Инновационный менеджмент»-М.: Инфра-М,2008
19. Новицкий Н.А «Инновационная экономика России: Теоретико-методологические основы и стратегические приоритеты.»- М.: «Либроком»,2008
20. Давила Т. Шелтон Р. Эпштейн М. «Работающая инновация: Как управляют ею, измеряют ее и извлекают из нее выгоду»-М.: «Баланс Бизнес Букс», 2007 г.
21. Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации.»-М: «Баланс Бизнес Букс», 2007
22. «Тен3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали).» Котелников В.Ю-М: ЭКСМО,2007.
23. В.П Баранчеев « Управление знаниями в инновационной сфере» Учебник. Издательство ООО фирма « Благовест»- Москва,2007
24. Р.А Фатхудинов . «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.

25. Открытые инновации: Создание прибыльных технологий (пер. с англ. Егорова В.Н.) . Чесбро.Г-М.: «Поколение», 2007

26. Коен.Д «Сут перемен. Путеводител: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании»- Олимп-Бизнес,2007

27. Ермасов Н.Б, Ермасов С.Б «Инновационный менеджмент: Учебнику»- М.: Высшее образование,2007

28. А.А.Румянсева «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. Ф.Эргашев, Д. Рахимова, А. Сагдуллаев, О.Парпиев, Ш. Зайнутдинов «Инновацион менеджмент. Дарслик». Тошкент ,«Академия».

31. [www.wismirbook.ru](http://www.wismirbook.ru)

32. [www.ADB.org/](http://www.ADB.org/)

33. [www.aussenwirtschaftspolitik.de](http://www.aussenwirtschaftspolitik.de)

34. [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)

35. [www.bilimdon.uz](http://www.bilimdon.uz)

36. [www.bizbook.uz](http://www.bizbook.uz)

37. [www.ctth.uz](http://www.ctth.uz)

38. [www.cer.ru](http://www.cer.ru)

39. [www.ek-lit.agava.ru](http://www.ek-lit.agava.ru)

40. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b> .....	<b>3</b>
<b>I – BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI</b> .....	<b>6</b>
1.1 Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari .....	6
1.2 Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari.....	14
1.3 Innovatsion menejmentning maqsadlari .....	17
<b>II – BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI</b> .....	<b>23</b>
2.1. Innovatsion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari.....	23
2.2. Innovatsion menejmentning vazifalari.....	26
2.3. Innovatsion menejmentni tashkil qilish.....	30
2.4. Innovatsion menejmentda kommunikasiyalar jarayoni.....	32
2.5. Innovatsion menejmentda nazorat.....	35
2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi.....	40
<b>III - BOB. INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIY SHAKLLARI</b> .....	<b>44</b>
3.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari.....	44
3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi.....	48
3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari.....	52
3.4. Innovatsion markazlar.....	60
<b>IV–BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI</b> .....	<b>68</b>
4.1 Innovatsion menejmentga ilmiy yondashishlar.....	68
4.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashish.....	73
4.3. Yangiliklarning yashash davri konsepsiyasining mohiyati.....	82
<b>V-BOB. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH</b> .....	<b>93</b>

5.1.	Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi.....	93
5.2.	Ilmiy-texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tasnifi.....	96
5.3.	Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari.....	99
5.4.	Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari.....	102
<b>VI-BOB. KORXONADAGI INNOVATSION</b>		
<b>STRATEGIYANI TANLASH.....</b>		
6.1.	Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi.....	107
6.2.	Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.....	109
6.3.	Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.....	111
6.4.	Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.....	116
<b>VII-BOB. KORXONALARDAGI HAQIQIY</b>		
<b>INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA</b>		
<b>INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI.....</b>		
7.1.	Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.....	125
7.2.	Investitsiyalar kiritish qoidalari.....	130
7.3.	Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.....	133
7.4.	Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash...	138
7.5.	Investitsion loyihaning biznes – rejasi.....	142
<b>VIII-BOB. ITTKInI TASHKIL QILISH VA</b>		
<b>LOYIHALASHTIRISH.....</b>		
8.1.	ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari.....	150
8.2.	Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyalı faoliyati.....	154
8.3.	Innovatsion loyihalashtirishning asoslari.....	159
8.4.	Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.....	163
<b>IX - BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB</b>		
<b>CHIQUISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI</b>		
<b>BOSHQARISH.....</b>		
9.1.	Korxonalaridagi ITTKInı boshqarish.....	172

9.2.	Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlarining tuzilishi.....	174
9.3.	Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari.....	179
9.4.	Yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish.....	182
	<b>X-BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQUARISHNING TASHKILY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI.....</b>	<b>190</b>
10.1	Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tasnifi...	190
10.2	Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.....	193
10.3	Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.....	197
10.4	Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari...	202
	<b>XI - BOB. XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH.....</b>	<b>207</b>
11.1	Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari.....	207
11.2	Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar.....	214
11.3	Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari.....	215
11.4	Loyihaviy guruhlarining o'zaro ijtimoiy hamkorligi.....	218
11.5	Nizo sotsial rivojlanishning omili sifatida.....	225
	<b>XII – BOB. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI.....</b>	<b>230</b>
12.1	Innovatsion marketingning turlari.....	230
12.2	Strategik innovatsion marketing.....	234
12.3	Operativ innovatsion marketing.....	241
	<b>XIII-BOB. INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIALASHTIRISH.....</b>	<b>249</b>
13.1	Innovatsiyalarni molialashtirishning manbalari va shakllari.....	249
13.2	Xorijda innovatsion faoliyatni molialashtirish usullari.....	257
13.3	Innovatsion faoliyatni loyihani molialashtirish.....	264

	<b>XIV-BOB. INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI.....</b>	<b>273</b>
14.1	Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.....	273
14.2	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari.....	275
14.3	Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.....	277
	<b>XV-BOB. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH</b>	<b>282</b>
15.1	Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari.....	282
15.2	Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solinishini amalga oshirish....	286
15.3	O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.....	289
	<b>XVI – BOB. INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO'JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA'SIRINING TAHLILI.....</b>	<b>298</b>
16.1	Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlarining tizimi..	298
16.2	Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.....	302
16.3	Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari.....	305
16.4	Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari.....	309
	<b>GLOSSARIY.....</b>	<b>318</b>
	<b>ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>327</b>

**“Yangihayot” nashriyoti bosmaxonasida chop etildi.**  
**Toshkent shahri, Yangihayot tumani, Sergili 5A, 42-37.**  
**Tel: 90 064-44-48; 94 638-38-40.**

