

XAYITOV SH.N., ARTIKOVA D.M., MUSAYEVA J.K.

INNOVATION MENEJMENT



Buxoro-2020

Taqrizchilar: **Tojiyeva S.O’**.- Buxoro Davlat Universiteti «Servis sohasi
iqtisodiyoti» kafedrasini mudiri, dots.
Boboyev A.Ch..-Buxoro muhandislik texnologiya
instituti «Menejment» kafedrasini dotsenti, i.f.d.

ANNOTATSIYA

Ushbu o'quv qo'llanma 5230200 Menejment (tarmoqlar va sohalar) ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan. O'quv qo'llanma ma'ruza rejasi, ma'ruza bayoni, takrorlash uchun savollar, tayanch iboralar va test savollari to'plamini o'z ichiga oladi. Iqtisodiyotni barqarorlashtirish sharoitida innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari, innovatsion jarayonlarni boshqarishni metodologik asoslari, innovatsion menejmentning usullari va vazifalari yoritilgan. Ushbu o'quv qo'llanmada alohida e'tibor innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllarini barpo etishga qaratilgan. Shuningdek, ushbu o'quv qo'llanmada innovatsion menejmentning metodologiyasi, korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilish xususiyatlari, korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash yo'nalishlari, korxonalardagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi masalalari, ITTKI ni tashkil qilish va loyihalashtirish, korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va yaratishni boshqarish xususiyatlari, korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqishning tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari, xodimlarni innovatsion boshqarish masalalari, korxonalardagi innovatsiyalar marketingi, innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, innovatsion loyihalar va samaradorlikni baholash usullari, innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish, innovatsion loyihalar samaradorligi kabi mavzular o'z o'rnini topgan. Ushbu o'quv qo'llanma oliy o'quv yurtlarining talabalari va magistrarlari uchun mo'ljallangan.

Это учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению 5230200 менеджмент (по сферам и отраслям). Учебное пособие включает в себя план лекций, конспекты лекций, вопросы для повторения и закрепления, ключевые слова и набор тестовых вопросов. Описаны основные понятия, цели и задачи управления инновациями в условиях экономической стабилизации, методологические основы управления инновациями, методы и задачи управления инновациями. В учебном пособии уделяется особое внимание вопросам создания организационных форм инновационной деятельности. Также в учебном пособии рассматриваются методология

управления инновациями, особенности организации инновационной деятельности на предприятиях, направления выбора инновационной стратегии на предприятии, реальные инвестиции на предприятиях, формирование портфеля инноваций и инвестиций, организация и проектирование НИОКР, особенности управления созданием, разработкой и внедрением новшеств на предприятиях, основы разработки организационно-технологической подготовки инноваций на предприятиях, вопросы управления персоналом, маркетинг инноваций на предприятиях, финансирование инновационной деятельности, инновационные проекты и оценка их эффективности, государственное регулирование инноваций, эффективность инновационных проектов. Это учебное пособие предназначено для студентов и магистров высших учебных заведений.

This study guide is intended for students studying in the direction of 5230200 management (by field and industry). The training manual includes a lecture plan, lecture notes, questions for repetition and consolidation, keywords and a set of test questions. The basic concepts, goals and objectives of innovation management in the conditions of economic stabilization, methodological foundations of innovation management, methods and tasks of innovation management are described. The manual focuses on the creation of organizational forms of innovation. The training manual also discusses the innovation management methodology, the features of organizing innovative activities in enterprises, the directions of choosing an innovative strategy in an enterprise, real investments in enterprises, the formation of a portfolio of innovations and investments, the organization and design of R&D, the specifics of managing the creation, development and implementation of innovations in enterprises, the basics of the development of organizational and technological preparation of innovation in enterprises, personnel management issues, the marketing of innovations at enterprises, financing of innovative activities, innovative projects and evaluation of their effectiveness, state regulation of innovations, the effectiveness of innovative projects. This study guide is intended for students and masters of higher education.

KIRISH

Respublikamizda olib borilayotgan iqtisodiy va ijtimoiy islohotlar yangi mahsulot turlarini va texnologik jarayonlarni o'zlashtirish mahsulotlar assortimentini kengaytirish kabi bir qator muammolarni hal qilishni talab qilmoqda. Hozirgi vaqtda korxonalarning o'z mahsulotlari bilan jahon bozorlariga chiqishi uchun, iqtisodiy o'sishning an'anaviy usullaridan foydalanish yetarli bo'lmay qoldi. Shuning uchun innovatsion jarayonlarni ilmiy va samarali boshqarish juda dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Respublikamizda keyingi yillarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, fan va ishlab chiqarish o'rtasidagi aloqalarni kengaytirish borasida bir qator ishlar qilindi. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy majlisga murojaatnomasida Xalqimizning fidokorona mehnati bilan 2019 yil - "Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili"da salmoqli natijalarga erishilganligini, barcha sohalaridagi ijobiy natijalar qatorida investitsiyalar hajmi ham sezilarli darajada oshganligini, boshqaruv tizimi sifatini oshirishda "Xalq davlat organlariga emas, balki davlat organlari xalqqa xizmat qilishi kerak" degan asosiy tamoyilni amalda to'liq ta'minlash bo'yicha hali ko'p ish qilishimiz zarurligini ta'kidladi. Biz O'zbekistonni rivojlangan mamlakatga aylantirishni maqsad qilib qo'ygan ekanmiz, bunga faqat jadal islohotlar, ilm-ma'rifat va innovatsiya bilan erisha olamiz degan fikrlari muhim ahamiyatga ega. 2020 yilga "Ilm, ma'rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili", deb nom berishni taklif berdi. 2020 yilda makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash va inflyatsiyani jilovlash - iqtisodiy islohotlar jarayonidagi bosh vazifamizdir. Iqtisodiy yuksalishni ta'minlash uchun barcha qulayliklarga ega bo'lgan zamonaviy infratuzilma barpo etish nihoyatda zarur.

«Innovatsion menejment» fani juda murakkab fanlardan biri hisoblanadi. Ushbu fanning asosiy tushunchalari va metodlari quyidagi fanlarning tushuncha va metodologiyasiga asoslangan: «Sanoat iqtisodi», «Iqtisodiy tahlil», «Prognozlash», «Marketing», «Menejment», «Xodimlarni boshqarish» va «Strategik menejment».

Ushbu o'quv qo'llanmaning maqsadi – innovatsion jarayonlarni boshqarish bo'yicha fanda va amaliyotda olingan natijalarni umumlashtirish talaba va magistr'larga innovatsion menejmentni o'rganishda, innovatsion menejmentning metod va funksiyalarini, innovatsion jarayon xususiyatlarini, innovatsion jarayon elementlarini, innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarish tamoyillari, innovatsion shakllari va innovatsiyalarni moliyalashtirish kabi mavzularni o'zlashtirishda yordam berishdir.

O'quv qo'llanmada innovatsion menejmentning funksiyalari va metodlariga katta o'rin berilgan. Chunki innovatsion menejment funksiyalari va metodlarini to'la tushunmasdan samarali innovatsion qarorlar qabul qilish, ularning samaradorligini oshirish mumkin emas.

Innovatsion faoliyatni jadallashtirish kub jihatdan uning tashkiliy shakllariga, ularni tashkil etish turlariga bog'liq. Shuning uchun ushbu qo'llanmada innovatsion faoliyat bilan shug'ullanayotgan tashkilotlarning shakllari, ularning tavsifi, yangi, ilg'or tashkiliy tuzilmalarning shakllanish kabi savollarga katta e'tibor berildi. Bundan tashqari ushbu mavzuda biz, kichik innovatsion korxonalar, ularning afzalliklari va turlarini yoritdik va bu yerda chet davlat tajribalariga to'xtalib o'tildi.

Korxonalarda innovatsion faoliyatni muvafaqqiyatli amalga oshirish optimal innovatsion strategiyani ishlab chiqarishga bog'liq. Shu sababli ushbu qo'llanmada innovatsiyalarni boshqarish kontseptual modeli, innovatsion strategiyalarning turlari, mohiyati va o'ri haqida so'z yuritilgan.

Barcha menejment fanlari kabi innovatsion menejmentda ham qaror qabul qilish juda mas'uliyatli va juda murakkab jarayondir. Shu sababli boshqarish qarorlarining mohiyati, turlari, qaror qabul qilishda tavakkalchilikni baholash, qarorlarni iqtisodiy asoslash kabi savollar o'quv qo'llanmada o'z aksini topdi.

Innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish xodimlarga bog'liq, shu sababli biz ushbu qo'llanmada xodimlarni boshqarishda rahbarlarning o'ri, xodimlarning ishini tashkil etishni, ularning ishlarini rag'batlantirish va motivlashtirish kabi savollarni yoritishga harakat qilindi.

Korxonalarda innovatsion faoliyatni muvaffaqiyatli amalga oshirish optimal innovatsion strategiyani ishlab chiqarishga bog'liq. Shu sababli ushbu qo'llanmada innovatsiyalarni boshqarish kontseptual modeli, innovatsion strategiyalarning turlari, mohiyati va o'ri haqida so'z yuritilgan.

Innovatsion faoliyat oldiga turgan vazifalarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uni tog'ri rejalashtirishga va uning samaradorligini to'g'ri aniqlashga bog'liq. Shu sababli ushbu qo'llanmada innovatsiyalarni mohiyati, printsiplari, innovatsion loyihalarning mavzularini tanlash va innovatsion loyihalarning samaradorligini aniqlash kabi savollarga katta e'tibor berilgan.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish muhim manbadir. Shuning uchun uslubiy qo'llanmada investitsiya loyihalarini moliyalashtirish va investitsiya resurslari qiymatini aniqlash, innovatsion loyihalari samaradorligining tahlilini amalga oshirish, innovatsion loyihalarni boshqarish, funktsional-qiymat tahlil va yangi mahsulot sifatini boshqarish, innovatsion loyiha samaradorligining tahlili, innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillarini, investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobini organish masalalariga e'tibor qaratilgan.

Innovatsion loyihalar samaradorligini hisoblashda innovatsion loyihalarni tanlash, investitsiya loyihalarining samaradorligini baholash tamoyillarini hisobga olish muhimdir. Buning uchun investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini hisoblash, innovatsiyalar samaradorligini baholash uslublarini o'rganish masalalari ushbu uslubiy qo'llanmada bayon etildi.

1-bob. INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI

1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari.

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida «*innovatsiya*» salohiyatli ilmiy - texnikaviy taraqqiyot natijalarini real hayotga joriy etilishi, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda namoyon bo'lish jarayoni sifatida tahlil qilinadi.

Innovatsiyaning turli ta'riflarini tahlil qilish asosida yagona xulosaga kelish mumkinki, innovatsiyaning xususiyatli mazmunini o'zgarishlar tashkil qiladi va innovatsion faoliyatning asosiy funksiyasi bo'lib, o'zgarishlar funksiyasi hisoblanadi.

Innovatsiyalar 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 ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi.

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida “*innovatsiya*” 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.

“*Innovatsiya*” atamasidan O'zbekistonning o'tish iqtisodiyotida ham mustaqil va ham bir qator o'xshash tushunchalar: “Innovatsion faoliyat”, “innovatsion jarayon”, “innovatsion qaror” va h.k. belgilash uchun foydalanilgan.

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

Avstraliyalik olim I. Shumpeter besh asosiy o'zgarishlarni ajratgan:

1. Yangi texnikadan, yangi texnologik jarayonlardan foydalanish yoki ishlab chiqarishning yangi bozor ta'minoti.

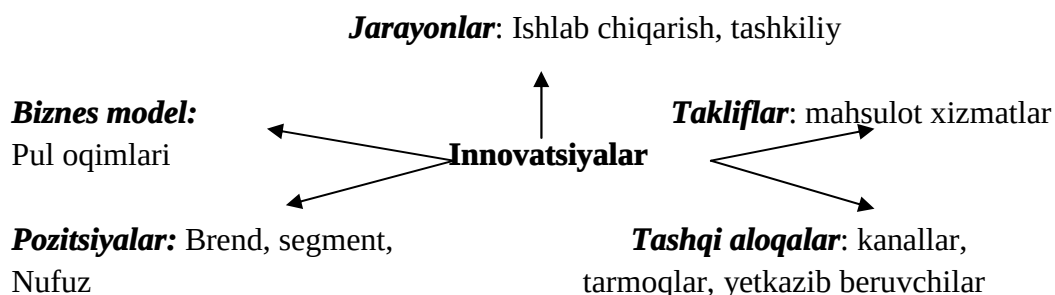
2. Yangi xususiyatlarga ega bo'lgan mahsulotni joriy qilish.
3. Yangi xom-ashyoni qo'llash.
4. Ishlab chiqarishni tashkil qilishda va uning moddiy-texnik ta'minotida o'zgarishlar.
5. Mahsulot sotishning yangi bozorini ochish.

Bu qoidalar Y. Shumpeter tomonidan 1911 yildayoq shakllantirilgan. Keyinroq, 30 – yillarda u innovatsiya 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 innovatsiyaga jarayonli tizim sifatida qaraladi, shuning bilan yangilik kiritishni vaqtda rivojlanishi va yaqqol aks ettirilgan bosqichliligi tan olinadi.

Iqtisodiyotni integrastiyalashtirish sharoitida innovatsion faoliyat metodologiyasi xalqaro standartlarga asoslanadi. Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (IHRT) tomonidan fan va texnika ko'rsatkichlari bo'yicha milliy ekspertlar guruhi tashkil qilingan bo'lib, ular Fraskati qo'llanmasi tuzishgan («Tadqiqotlar va eksperimental ishlarni tahlil qilish uchun standart amaliyot»).

Fraskati qo'llanmasidagi ko'rsatmalar vaqt - vaqti bilan qayta ko'riladi (oxirgi nashr 1993 yilda chiqarilgan). Ana shu xalqaro standartlarga binoan innovatsiya - innovatsion faoliyatning yakuniy mahsuli bo'lmish, bozorga joriy qilingan yangi yoki takomillashgan mahsulot, amaliy faoliyatda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashgan texnologik jarayon, yoki ijtimoiy xizmatlarga yangicha yondashish kabilar sifatida ta'riflanadi.

Innovatsiyaning zarur xususiyatlari bo'lib, fan-texnikada yangiligi, ishlab chiqarishda qo'llanilishi va tijorat obyekti bo'lishi mumkinligidir.



1.1.-rasm. Innovatsiyalar ko'rinishlari

Innovatsiya to'g'risida gapiradigan bo'lsak, quyidagi tushunchalarni o'zlashtirishimiz lozim:

1. *Yangilik* - bu yangicha tartib, yangicha uslub, kashfiyot.
2. *Yangilik kiritish* - shu yangilikning amalda qo'llanilishi.
3. *Innovatsiya* - yangilikning tarqatilishi.

Innovastion jarayon innovastion 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 innovastiya paydo bo'ladi. Innovastion jarayonni amalga oshirish uchun diffuziya – yangi sharoitlar va qo'llash joylarda bir marta o'zlashtirib va foydalanib bo'lingan innovastiyalarni vaqtda tarqatish juda katta ahamiyatga ega. Innovastion jarayon davraviy xarakterga ega, buni iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarishning ixcham tizimlarini ishlab chiqishda hisobga olish zarur.

Innovastion jarayonning uch shaklini ajratish zarur:

- oddiy tashkilot ichidagi;
- oddiy tashkilotlararo;
- kengaytirilgan.

Oddiy tashkilot ichidagi innovastion jarayon bu - yangilikning tashkilot ichida yaratilishi va uning o'zida qo'llanilishi.

Oddiy tashkilotlararo innovastion jarayonda yangilik – savdo-sotiq predmeti sifatida namoyon bo'ladi.

Kengaytirilgan innovastion jarayon bu – yangi yangilik yaratuvchi ishlab chiqaruvchilarning namoyon bo'lishi, ishlab chiqarish monopoliyasining buzilishidir.

Oddiy innovastion jarayon ikki fazada kengaytirilgan jarayonga o'tishi mumkin:

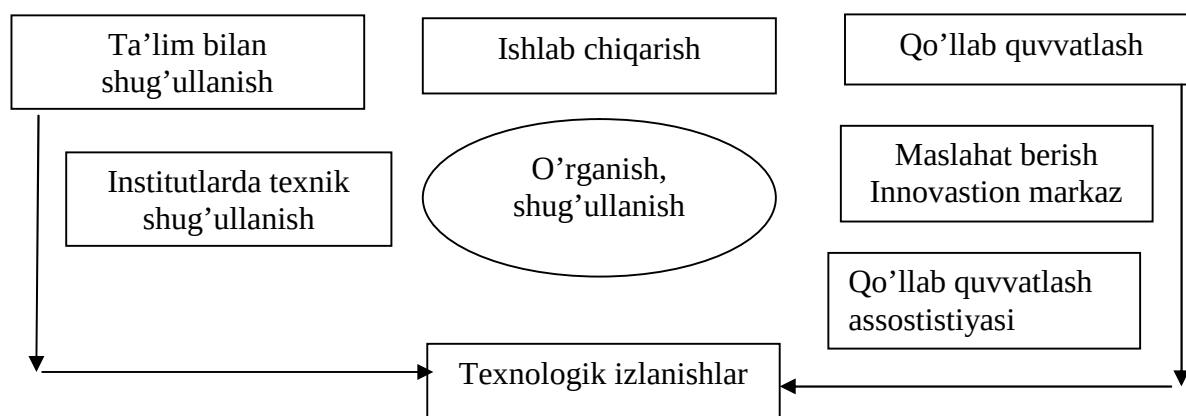
1. Yangilikni yaratish va tarqatish.
2. Yangilik kiritish diffuziyasi.

Innovatsiya bu-kommunikatsiyadan bog‘liq bo‘lgan axborot almashish jarayoni.

Innovatsiya diffuziyasi - o‘zlashtirilgan innovatsiyani tarqatish va yangi sharoitlarda qo‘llash.



Innovastion menejment fani ishlab chiqarishning turlari bilan bog‘liq bo‘lgan barcha texnik vositalarni o‘z ichiga qamrab olgan.



1.2.-rasm. Innovastion izlanishlar¹

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

¹ Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urshka Mrgole ; translation Arslingue K.Jontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana INNOVATION management [Elektronski vir] Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2013, page 79

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

Innovatsion jarayon subyektlari quyidagi guruhlarga bo'linadi:

1. Novatorlar (tashkilot ichida bo'ladi) - fan-texnika taraqqiyoti generatori.
2. Dastlabki retsipientlar - birinchi bo'lib yangilikni joriy qilgan tadbirkorlar.
3. Dastlabki ko'pchilik - yangilikni joriy qilgan firmalar.
4. Qoloqlar - ma'naviy eskirgan yangilikni endi joriy qiluvchi firmalar.

Iqtisodiyotni modernizastiyalash uchun yangilangan mahsulotlardan mansabdor bo'lgan mustaqil firmalarning raqobati, raqobatlashuvchi yangiliklar bozorining mavjudligi xosdir.

Yirik kompaniyalar muvaffaqiyatlarining ko'p sonli tarixi bundan darak beradi. Shu sababli yangilik kiritishlarning bozorli tanlovi mavjud, unda innovastion menejerlar ishtirok etadilar.

Innovastion 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 innovastion 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 innovastiyalarni boshqarishga qodir malakali iqtisodchi bo'lishlari kerak.

1.2. Innovastion menejmentning mohiyati va vazifalari

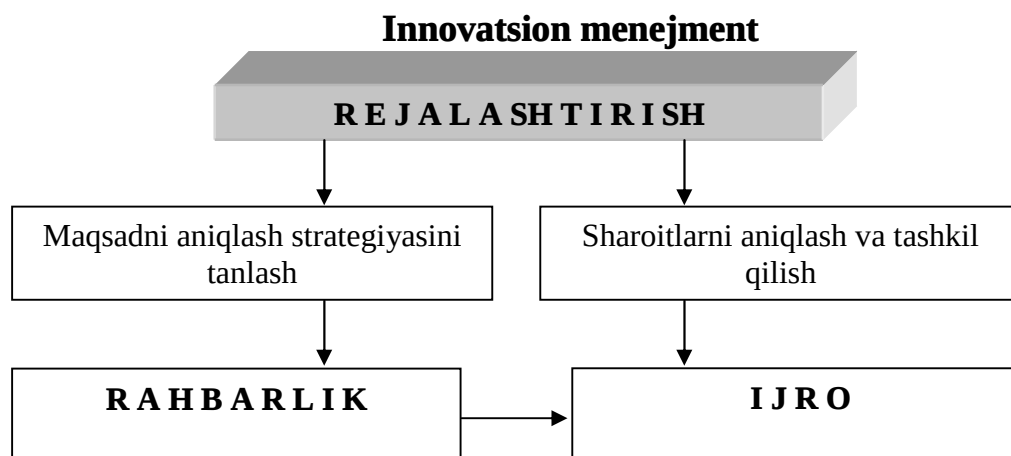
Innovastion menejment – bu innovastion jarayonlar, innovastion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari uchun kabi, uning uchun ham quyidagilar xos:

Maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, sikl- davrning to'rtta bosqichi:

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

Davraning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi.

Birinchi – *rejalashtirish bosqichida* – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – *shartlar va tashkil qilish belgilanadi*, ya’ni innovastion 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.



1.3. - rasm. Innovastion menejmentning bosqichlari

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

Innovastion 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.²

U ancha ko'proq yangi texnikani vujudga kelishining shart – sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy – texnik salohiyati ko'payishida namoyon bo'ladi, ya'ni

² Управление инновациями. Пер. с англ. – М.: Alpina Biznes Buks, 2008

innovastion tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovastiyalarga moyillik ham oshadi.

Innovatsion jarayon tsiklik xarakterga ega va Innovastion jarayonni umumiy ko'rinishda zanjir ko'rinishida yozish mumkin:

FT – AT – I – L – Q – O' – SICh – 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 innovastion 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 echish bilan bog'lanmagan, ammo xuddi uning o'zi innovastion 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 konstruktsiyasi 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 innovastion jarayon natijalarini tijoratli sotish bilan bog'liqdir.

1.3. Innovastion menejmentning maqsadlari

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

Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining sub'ekti – bu korxona, kompaniya, firma, korporastiya, 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 1.4. – rasmda namoyish qilinadi.

Korxona innovastion 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 korxona raqobat afzalliklarini ko'tarishdan iboratdir.

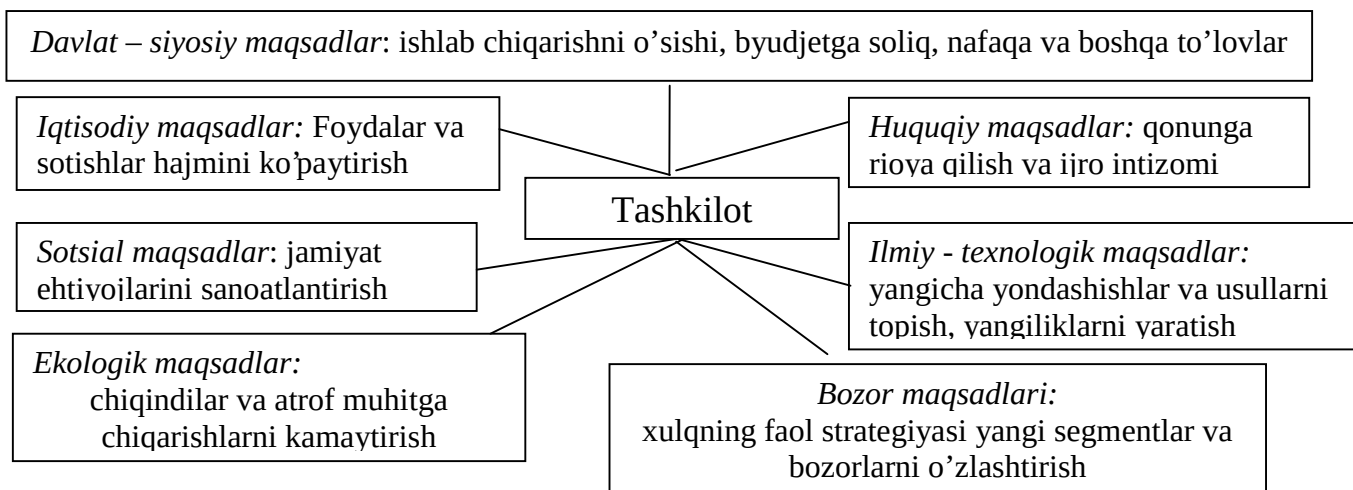
Ijtimoiy maqsadlar xodimlar ish haqini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va sotsial himoyalashni oshirishga qaratilgandir.

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

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

Innovastion menejmentning ustuvor maqsadlari innovastion 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 investistiyalar 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.



1.4. – rasm. Firmaning tashqi muhit ta'siridan kelib chiqqan strategik maqsadlari tizimi

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

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

- darajasi (strategik va taktik);
- muhit turlari (tashqi va ichki);
- mazmuni (iqtisodiy, sostial, siyosiy, ilmiy, texnik, tashkiliy va h.k.);
- ustuvorligi (ustuvor, doimiy, an'anaviy, bir martali);
- harakatlanish muddati (uzoq muddatli, o'rtacha muddatli, qisqa muddatli);
- vazifaviy tuzilmalari (ishlab chiqarish, ITTKI, xodimlar, moliyalar, marketing, menejment);
- tashkilotning mavjud bo'lish davrasining bosqichlari (vujudga kelish, o'sish mumkin. Bu holda maqsadlarning ierarxiyasi muhimdir, chunki pastda turuvchi bo'g'in maqsadlari yuqorida turuvchining maqsadlariga bo'ysunadilar.

1.4. Innovatsiyalar turkumlari

Innovatsiyalar quyidagi belgilari bo'yicha turkumlanadi:

1. *Texnologik parametrlarga bog'liq* ravishda innovatsiyalar mahsulotli va jarayonli innovatsiyalarga bo'linadi.

Mahsulotli innovatsiya deganda yangi xom-ashyo, materiallar va yarim fabrikatlarni qo'llash va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish tushuniladi.

Jarayonli innovatsiya – ishlab chiqarishni tashkil qilishning yangi uslublari (texnologik jarayon o'zgarishlari) hisoblanadi.

2. *Innovastion bozor uchun yangiligi* bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) jahonda tarmoq uchun yangi;
- b) mamlakatda tarmoq uchun yangi;
- v) alohida korxona uchun yangi.

3. *Tizimdagi o'rni* bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) ishlab chiqarishga kirish tomonidagi innovatsiyalar;
- b) ishlab chiqarishdan chiqish tomonidagi innovatsiyalar;
- v) korxona tuzilishi innovatsiyalari.

4. Kiritiladigan o'zgarishlarning chuqurligi jihatidan quyidagilarga bo'linadi:

- a) radikal (tubdan o'zgartiradigan);
- b) takomillashtiruvchi (yaxshilaydigan);
- v) Modifikatsion (zamonaviylashtiradigan).

5. Faoliyat sohasi bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) texnologik;
- b) ishlab chiqarish;
- v) iqtisodiy;
- g) savdo-sotiq;
- d) ijtimoiy;
- e) boshqarish.

Innovatsion o'zgarishlarni o'ziga xos kuzatilishi 1920 yilda rus olimi N.D.Kondrat'ev tomonidan o'tkazilgan.

N.D.Kondrat'yev xo'jalik kon'yunkturalarning katta tsikli nazariyasining muallifi. U tsikllar ko'pligi g'oyasini asoslagan va davriy to'liqlar tebranishi modelini ishlab chiqqan: qisqa davrlar (3-3,5 yil), savdo - sanoat davri (o'rta davr – 7-11 yil), katta davrlar (48-55 yil).

N.D. Kondrat'yevning baholashi bo'yicha XVIII asr oxiridan boshlab katta tsikllar davri quyidagicha bo'lgan:

1. Ko'tarilish to'liqini: XVIII asrning 80 yillari oxiri 90 yillarining boshidan to 1810-1817 yillargacha.
2. Pasayish to'liqini: 1810-1817 yillardan to 1844-1851 yillargacha.
3. Ko'tarilish to'liqini: 1844-1851 yillardan to 1870-1875 yillargacha.
4. Pasayish to'liqini: 1870-1875 yillardan to 1890-1896 yillargacha.
5. Ko'tarilish to'liqini: 1890-1896 yillardan to 1914-1920 yillargacha.
6. Ehtimolli pasayish to'liqini: 1920 yillardan keyin.

N.D. Kondrat'yev aytishicha, innovatsiyalar xo'jalik kon'yukturasini pasayishdan ko'tarilish tendentsiyasiga to'liqlik o'zgarish bilan o'tkazadi. U yangiliklar vaqt bo'yicha notekis taqsimlanishini va guruhlar, klasterlar bilan namoyon bo'lishini ko'rsatdi (klaster - bir-biriga bog'liq bo'lgan guruhlar). Bu klasterli yondashish deb ataladi. N.D.Kondrat'yevning tavsiyalari innovatsion strategiyalarni ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

Innovatsion guruhlar

Yakuniy natijaga ega bo'lish uchun innovatsiyani ishlab chiqarishga joriy etish kerak. Bu jarayonda yagona texnologik tsikl bilan bog'langan korxonalar guruhini shakllantirish vazifasi vujudga keladi (texnologik zanjir).

Texnologik zanjirni tuzish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- strategiya maqsadini aniqlash;
- texnologiyani o'rganish;
- ijrochi-tashkilotlarni tanlash (kontragentlar);
- loyihalashtirish;
- moliyalashtirish manbalarini tanlash;
- loyiha rahbarini tanlash;
- natijalarni
- nazorat qilish.

Kontragentlarni ko'rik asosida tanlashda asosiy bo'lib texnologik qiymat (zaruriylik) mezoni hisoblanadi (K_{TK}). U quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_{TK} = \frac{R}{Z \cdot DTTs}; \quad (1.2)$$

bunda: R – texnologik tsikl chegarasida foydalanishi mumkin bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish natijasi (sotuvdan keladigan tushum), so'm.

Z – shunday mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari, so'm.

$DTTs$ – texnologik sikl chegarasida mahsulot ishlab chiqarishning davomiyligi, kunlar.

Bu koeffitsient texnologik sikl chegarasida qo'llanilishi mumkin bo'lgan har kunlik mahsulot ishlab chiqarish samaradorligini xarakterlaydi.

Korxonaning faoliyati samaradorligini baholash uchun fond samaradorligi aniqlanadi. U kvartaldagi mahsulotdan keladigan tushumni doimiy aktivlarning o'rtacha kvartalli qiymatiga nisbati bo'yicha aniqlanadi.

Texnologik zanjir (TZ) ni tashkil qilish deganda shu texnologik zanjirning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan hamma savollarni kelishish va tasdiqlash bo'yicha kompleks tadbirlar tushuniladi. TZ ni tashkil qilish jarayoni quyidagilardan iborat:

- tashkiliy sxemani kelishish;
- samaradorlik rejasini kelishish;
- investorlarni izlash;
- normativ hujjatlarni tayyorlash;
- o'zaro hamkorlik formalarini aniqlash;
- TZ faoliyati muddatlarini tasdiqlash;
- shartnomalarni rasmiylashtirish;
- pul mablag'lari olish va faoliyatni boshlash.

O'zbekiston Respublikasida texnik zanjir rolini bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, lekin shartnomalar bilan hamkorlik qiladigan tashkilotlar bajarishi mumkin. Bu tashkilotlar quyidagi tartibda faoliyat ko'rsatadi:

Davlat Fan va Texnika Markazi (DFTM). U markazlashgan holda innovatsion loyihalarni, yangiliklarni to'plash, turli sohalarda tadqiqotlar o'tkazish, korxona va firmalardan buyurtmalar olish va buyurtmani bajaruvchilarni tanlash - Ilmiy tadqiqot institutlari, konstruktorlik byurolari, Oliy o'quv yurtlari, investorlarni tanlash vazifalari bilan shug'ullanadi. TZ ning butun faoliyati markazlashgan holda boshqarilishi zarur. TZ ichidagi har bir bo'limning faoliyati doimo nazoratda bo'lishi kerak. Har bir komandaning korporativ samaradorligi quyidagi algoritim bo'yicha hisoblanadi:

1. Har bir komanda xarajatlarining (DZ_i) butun innovatsion guruh xarajatlaridagi hissasi aniqlanadi. U quyidagi formula orqali topiladi:

$$DZ_i = Z_{ki} / Z_{IG}; \quad (1.3)$$

bu yerda, Z_{ki} - i komandaning xarajatlari;

Z_{IG} - innovatsion guruh xarajatlari.

2. Har bir komandaning butun innovatsion guruh foydasidagi (DP_{ki}) hissasi:

$$DP_{ki} = P_{ki} / P_{IG} ; \quad (1.4)$$

unda, P_{ki} - i komandaning sof foydasi;

P_{IG} - innovatsion guruhning sof foydasi.

3. Korporativ samaradorlik koeffitsienti (K_{ki}) har bir komanda uchun alohida quyidagicha hisoblanadi:

$$K_{ki} = DP_{ki} / DZ_{ki} ; \quad (1.5)$$

4. Korporativ samaradorlik koeffitsienti bo'yicha komandalar tabaqalanadi.

Texnologik zanjir chegarasida faoliyat ko'rsatadigan korxonalarni rag'batlantirish uchun tashkiliy bosqichda har bir korxonaga jami foydani shunday taqsimlash kerakki, natijasida har bir korxona butun TZ faoliyati natijasidan manfaatdor bo'lsin. Motivatsiyaga erishish uchun motivlashtiruvchi omillarning ta'sirini ta'minlash zarur. Xodimlarga yuqori talablarni qo'yish uchun, xuddi shunday darajada maosh to'lash kerak.

Xulosa:

1. Innovatsiya – bu salohiyatli ilmiy texnikaviy taraqqiyot natijalarini real hayotga joriy etilishi, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda namoyon bo'lish jarayonidir.

2. Innovatsion jarayonni uch shaklga ajratish mumkin: oddiy tashkilotlar ichida, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan.

3. Innovatsion menejment – bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilma va uning xodimlarini boshqarish tamoyillari, uslublari va shakllari to'plamidir.

4. Innovatsiyalarni texnologik parametri, bozor uchun yangiligi, tizimdagi o'rni, kiritilgan o'zgarishlarning chuqurligi va faoliyat sohasi bo'yicha turkumlash mumkin.

5. N.D.Kondrat'yev fikricha davriy to'lqinlar tebranish modeli quyidagicha: qisqa davrlar (3-3,5 yil), savdo sanoat davri (o'rta davr 7-11 yil, katta davrlar 48-55 yil).

6. Innovatsion guruhlar - bu innovatsiyalarni ishlab chiqarishga joriy qilish maqsadi, yagona texnologik shakl bilan bog'langan korxonalardir.

Texnologik zanjir faoliyatini qilish quyidagi bosqichlardan iborat: kontragentlar o'zaro hamkorligining nazorati; o'zaro hamkorlik tahlili; texnologik zanjirda «tor joyni» aniqlash.

Tayanch so'zlar: Innovatsiya, innovastion jarayon, innovastion faoliyat, innovastion menejment, innovastion boshqaruv, innovastion menejer, fundamental (nazariy) tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, innovastion menejmentning maqsadlari. innovatsiya turkumlari, texnologik tsikl, texnologik zanjir, korporativ samaradorlik koeffitsienti innovatsion guruh samaradorligi, texnologik qiymat mezoni. texnologik tsikl, texnologik zanjir, korporativ samaradorlik koeffitsienti, innovatsion guruh samaradorligi, texnologik qiymat mezoni.

Mavzu bo'yicha nazorat savollari:

1. Innovatsiya nima?
2. Innovastion jarayonning mohiyati?
3. Fraskati qo'llanmasi va uning vazifalari nimadan iborat?
4. Innovastion menejning asosiy vazifasi qanaqa?
 1. "Innovastion menejment" tushunchasi nima?
 2. Innovatsion menejmentning predmeti nima?
5. Innovatsion jarayonning qanday shakllari bor
6. Siz innovastion menejmentning qanday bosqichlarini bilasiz?
7. Firmaning innovastion menejmentdagi tashqi maqsadlarini sanab bering.
8. Siz firmaning innovastion menejmentdagi qaysi ichki maqsadlarini bilasiz?
10. Innovastion menejment maqsadlarining umumiy tasnifini bering
11. Innovatsiyani qanday turkumlash mumkin?
12. Texnologik zanjir qancha va qanday zanjirlardan tashkil topgan?
13. Texnologik zanjir qanday tashkil qilinadi?
14. Texnologik jarayon faoliyati qanday nazorat qilinadi?
15. Jami innovatsion guruh samaradorligini qanday aniqlanadi?
16. Texnologik zanjirda «tor joylar» qanday holatlarda vujudga kelishi mumkin?

2 - bob. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI

2.1. Innovastion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari

Boshqarish jarayoni - strategik marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil etish, hisob, nazorat, motivlashtirish va tartibga solishning uzluksiz, o‘zaro bog‘liq xarakatlarning zanjiri hisoblanadi.

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

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

Innovastion rivojlanish maqsadlarni belgilash va kompaniya rivojlanishi yo‘nalish strategik ko‘rishga o‘zining xususiyatlarini kiritadi, boshqaruv apparati oldida turgan vazifalarni modifikastiyalaydi. Innovastion tadbirkorlikning yuqori xatari, mahsulotlarni mavjud bo‘lish davrlarini qisqarishi, yirik seriyali ishlab chiqarishdan voz kechish innovastion menejer zimmasiga alohida majburiyatlar yuklaydi. Innovastion faoliyat sharoitida menejerning roli keskin o‘radi, uning shaxsi, qobiliyati, malakasi va kasbiy ko‘nikmalari esa haqiqatda ham kompaniya taqdirini belgilab beradi

Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalaridan biri – strategik marketingdir. Strategik marketing – bu innovatsiya va yangiliklar portfelini shakllantirish bo‘yicha kompleks ishdir, ya‘ni bozorni strategik segmentatsiya qilish asosida firma strategiyasini tuzish, kerakli miqdorda foyda olish va firmaning raqobat ustivorligini saqlash va unga erishish maqsadida mahsulot sifatini oshirish; resurslardan tejimli foydalanish va ishlab chiqarishnig kompleks rivojlanishini strategik istiqbollashdir.

Marketing – bu birinchidan, bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday faoliyatni isteʼmolchilarga yoʻnaltirilgan kontseptsiyadir, ikkinchidan halqaro ISO 9000 seriyasidagi standartlarga binoan obyekt hayotiy davrining birinchi bosqichi. Hozirgi vaqtda koʻp adabiyotlarda marketing funksiyasiga tovarni loyihalashtirish va uni ishlab chiqarish kiritilyapti. Bizning fikrimizcha, marketing xizmati yuqorida qayd etilgan ishlarda ishlab chiqarishda, kelishuvlarda ishtirok etish, marketing kontseptsiyasidan foydalanishda hamma boʻlimlarga uslubiy yordam koʻrsatish, marketing kontseptsiyasidan foydalanilgan, isteʼmolchilarga yoʻnaltirilgan har qanday faoliyatni ragʻbatlantirish boʻyicha takliflar bilan rahbariyatga chiqishda faol ishtirok etishdir.

Firma marketing kontseptsiyasidan kelib chiqqan holda strategik marketing funksiya va vazifalari quyidagilardan iborat.

Jadval 1

Strategik marketing funksiya va vazifalari

Funksiya	Vazifalari
1	2
<i>1. Firmaning bozor strategiyasini shakllantirish.</i>	1.1. Talab va ehtiyojni tahlil qilish va istiqbollash. 1.2. Bozor konʻyukturasini tahlil qilish va istiqbollash. 1.3. Firmaning raqobat ustivorlik omillarini tahlil qilish va istiqbollash. 1.4. Firmaning tashqi muhit bilan aloqalarini tahlil qilish. 1.5. Raqobatchilardagi xuddi shunday mahsulotlarning sifatini va resurs sigʻimini tahlil qilish va istiqbollash. 1.6. Firmaning mahsulotini takror ishlab chiqarish davrini istiqbollash. 1.7. Raqobatchilar va firmadagi ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasini tahlil qilish va va istiqbollash. 1.8. Bozor hajmini segmentlar boʻyicha istiqbollash. 1.9. Yangi mahsulotlarga bahoning chegaralanishini istiqbollash. 1.10. Aniq bozorlarda yangi mahsulotlarning raqobatbardoshligini istiqbollash. 1.11. Yangi mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirish. 1.12. Yangi mahsulotlar uchun raqobatbardoshlik normativlarni ishlab chiqish. 1.13. Firmaning yangi mahsulotlari uchun bozor strategiyasi hujjatini rasmiylashtirish.
<i>2. Marketing kontseptsiyasini amalga oshirish.</i>	2.1. Firma menejmenti tizimining tuzilishi va tarkibini kelishish. 2.2. Firmaning tashkiliy va ishlab chiqarish tuzilishini loyihalashtirishda ishtirok etish. 2.3. Firmada ishlab chiqarilgan barcha normativ-uslubiy, texnik hujjatlarni marketingli nazorat qilish. 2.4. Firma faoliyatida marketing kontseptsiyasini amalga oshirish tadbirlar rejasini ishlab chiqish va firma rahbariyati tomonidan tasdiqlash. 2.5. Firmaning tashqi iqtisodiy faoliyatini tahlil qilishda ishtirok etish.

	2.6. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bahosini kelishish.
3. <i>Strategik marketing va mahsulot sotishni rag'batlantirish.</i>	3.1. Reklama maqsadini aniqlash. 3.2. Reklama metodlari, qoidalari va mablag'larni aniqlash. 3.3. Mahsulot sotishni rag'batlan-tirish va foydani ko'paytirish.
4. <i>Marketing tadqiqotlarini ta'minlash.</i>	4.1. Firma marketing xizmati tuzilishini ishlab chiqish. 4.2. Marketing tadqiqotlari uchun normativ baza yaratish va axborotlar bilan ta'minlash. 4.3. Tadqiqotlarni xodimlar bilan ta'minlash. 4.4. Texnik vositalar bilan ta'minlash. 4.5. Firma marketing xizmatini ichki va tashqi aloqalar bilan ta'minlash

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

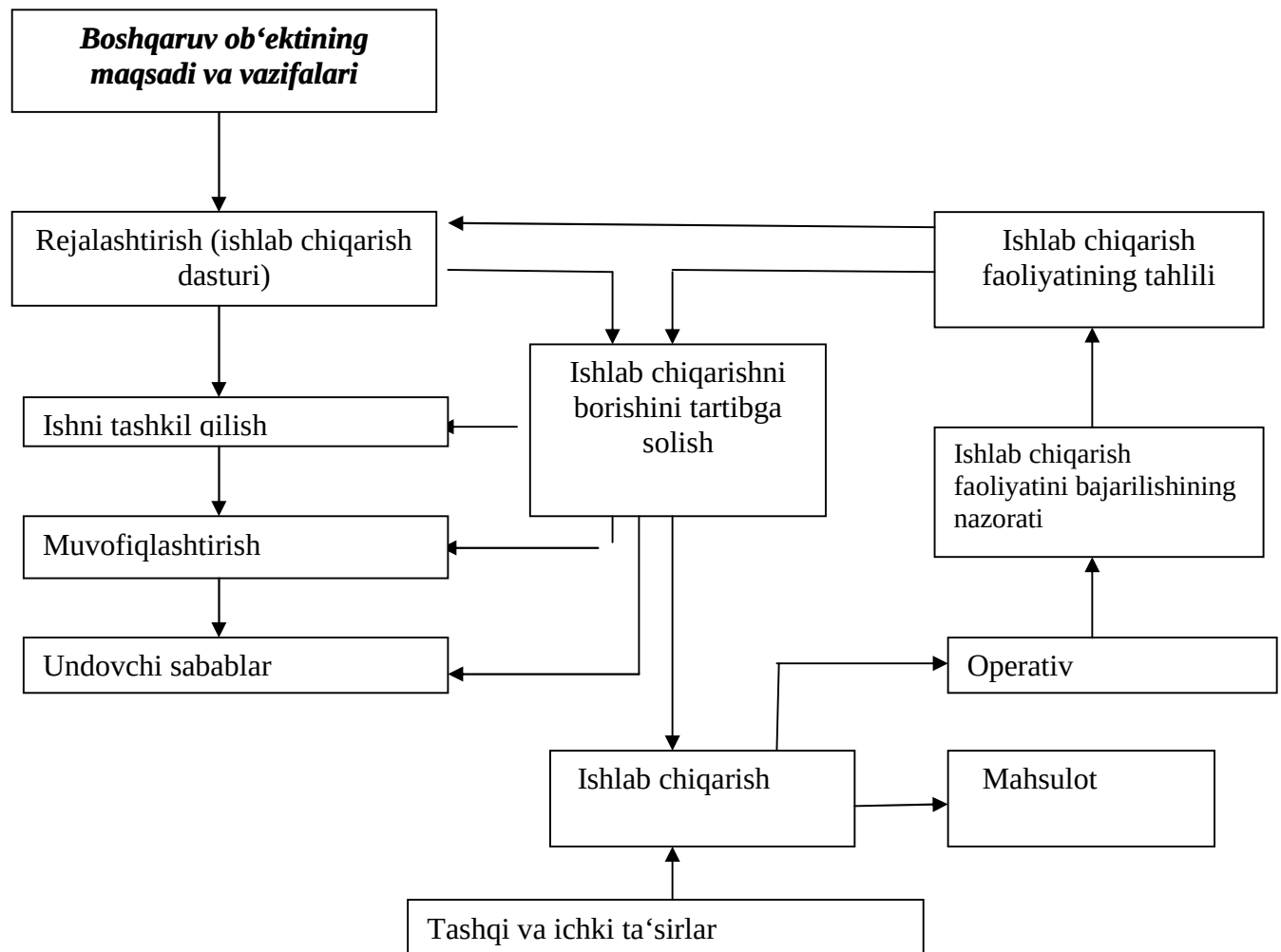
Nazoratning har xil turlari o'rtasidagi nisbat o'zgaradi. Ularning barchasi ko'proq o'zini o'zi nazorat qilish, innovastiyalarning strategik nazorati, hamda nazoratning moliyaviy – iqtisodiy turlariga mo'ljallangan. Innovastion jarayonlarni borishi ustidan nazorat qilish bilan bog'liq kommunikastiyalar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

Xodimlarni innovastion 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. Innovastion 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.

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

Innovastion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi 2.1. – chizmada berilgan.

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



2.1 –rasm. Innovastion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi

2.2. Innovatsion menejment vazifalari.

Rejalashtirish.

Rejalashtirish - innovatsion menejment funksiyasi bo'lib unda tashqi muxit omillari va holatlarini tahlil qilish, maqsadga erishishning al'ternativ variantlarini baholash va optimallashtirish, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi.

Innovatsion faoliyatni rejalashtirishning xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- innovatsiyalarning yangiligi, ularni ishlab chiqarish uzoq muddatligi tufayli rejalarda katta noaniqliklar mavjudligi;
- investitsiyalarni qo'yishda katta tavakkalchilik mavjudligi;
- innovatsion faoliyatga nisbatan infratuzilmalarning, innovatsion menejment tizimi komponentlari va hodimlarning noaniqligi;
- tadqiqot obyekti va predmetining doimo o'zgarib turishi;
- kelajakda raqobat ustuvorlikka erishish.

Innovatsion faoliyatni rejalashtirishning asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

1. Strategik marketingning al'ternativ variantlarini istiqbollash asosida kelajak uchun firmaning optimal strategiyasini tanlash.
2. Firmaning bir tekisda rivojlanishini ta'minlash.
3. Ilmiy yondashuvlarni qo'llagan holda innovatsiya va yangiliklarning nomenklatura va assortiment bo'yicha optimal portfelini shakllantirish.
4. Rejalarning kompleks bajarilishini ta'minlash.
5. Rejalarni bajarilishini ta'minlash bo'yicha tashkiliy texnik va ijtimoiy-iqtisodiy tadbirlarni ishlab chiqish.
6. Rejalarning bajarilishini topshiriqlar, bajaruvchilar, resurslar, muddati, joyi va ish sifati bo'yicha muvofiqlashtirish.
7. Rejaning bajarilishini rag'batlantirish.

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 konstruktorklik 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, asboblari, 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;

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

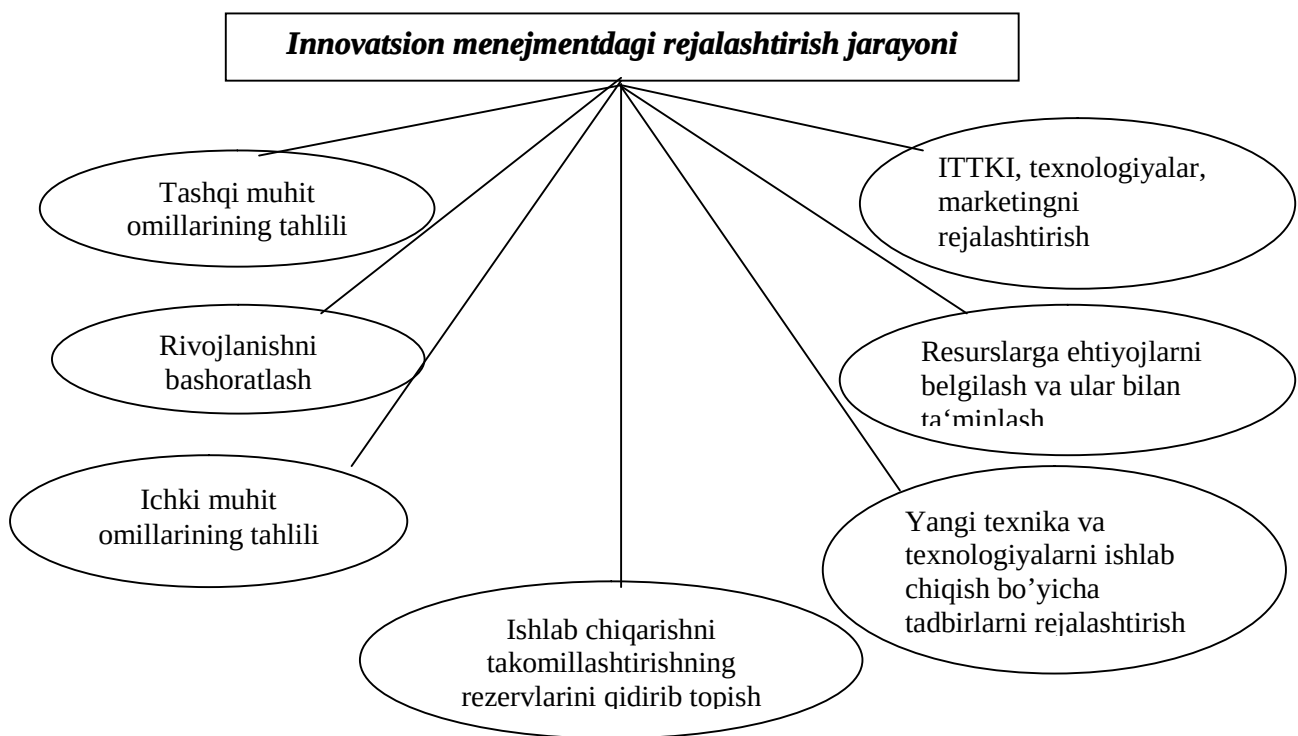
- marketing tadbirlarini tashkil qilish, sotish kanallarini shakllantirish va yangiliklarda bozorda joylashtirish.

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

Yanada yangilanishning rezervlarini qidirib topish va ishlab chiqarishni takomillashtirish rejalashtirishning ajralmas qismi bo'ladi. 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 loyihali va dasturli yondashishlar qo'llaniladi. ITTKI, texnologiyalar, investitsiyalar, xodimlar imkoniyatlarini, hamda resurslarni qidirish muammolarini baholash bashoratlashning majburiy bosqichi bo'ladi.

Bashoratlashda vaziyatli va imitastion (tahlidli) modellastirishga asoslangan miqdoriy usullar keng qo'llaniladi.

Bozor iqtisodiyotida rejalastirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ega emas, ammo u ko'pincha rivojlanishning strategiyasini belgilash, faoliyat ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishga imkon beradi. Rejalastirish jarayoni, innovastion menejmentning markaziy vazifasi bo'lgan holda, rivojlanish ustuvorliklarini tanlashdan iborat bo'ladi, bu narsa 2.2 – chizmada namoyish qilinadi.



2.2. – rasm. Innovastion menejmentdagi rejalastirish jarayoni

Innovatsion faoliyatni rejalastirishning asosiy tamoyilari:

1. Strategik va joriy rejalarning bir-biriga to'g'ri kelishi;
2. Rejalarni ijtimoiy yo'naltirilishi;
3. Rejalastirishda obyektning muhimligini hisobga olinishi;
4. Rejaning menejment tizimining tashqi muhit ko'rsatkichlari bilan to'g'ri kelishi;
5. Rejalarning variantligi;
6. Rejalarni iqtisodiy asoslanganligi;
7. Rejalastirish tizimini avtomatlashtirish.

Endi yuqorida qayd etilgan tamoyillarning asosiylarini chuqurroq yoritamiz:

Joriy va strategik rejalarning bir-biriga to'g'ri kelishi. Ushbu tamoyilga binoan joriy rejalar tarkibi yoki biznes-reja bo'limlari firmaning strategik reja bo'limlaridek bo'lishi kerak. Ammo, reja ko'rsatkichlar soni strategik rejaga nisbatan ko'proq bo'lishi lozim.

Rejalarning ijtimoiy yo'naltirilishi. Ushbu tamoyilga binoan rejalarda iqtisodiy va texnik muammolarni yechish bilan bir qatorda halqaro talablarga binoan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ekologik, xavfsiz va ergonomik ko'rsatkichlari, jamoaning ijtimoiy rivojlanish ko'rsatkichlari ham ko'rib chiqilishi kerak.

Rejalashtirilayotgan obyektning muhimligini hisobga olish - bu mavjud resurslarni ratsional taqsimlashni amalga oshirishda juda zarur.

Masalan: korxona raqobatbardoshligi bir xil darajada bo'lgan ikki hil mahsulot ishlab chiqarilyapti, bu holda birinchi navbatda mavjud resurslarni umumiy ishlab chiqarishda solishtirma vazni katta bo'lgan mahsulotga yo'naltirish lozim.

Rejaning menejment tizimining tashqi muhit omillari dinamikasi tahlili va ushbu omillarning reja ko'rsatkichlarga ta'sirini o'rganish orqali amalga oshiriladi.

Rejalarning variantligi bir maqsadga erishish uchun kamida uchta muqobil variantlar ishlab chiqishi, rejalashtirilgan maqsadga erishishni eng kam xarajatlar bilan ta'minlovchi optimal variantni tanlash orqali amalga oshiriladi.

Rejalarning iqtisodiy asoslanishi rejalashtirishning eng muhim tamoyillaridan biri hisoblanadi. Reja ko'rsatkichlarning oxirgi tanlovchi, faqat tizimli tahlil, istiqbollash, optimallashtirish va muqobil variantlarni iqtisodiy asoslangandan so'ng amalga oshirilishi kerak.

Rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish rejalashtirish jarayonida zamonaviy axborot texnologiyalardan, komp'yuter texnikasidan foydalanishni talab qiladi. Rejalashtirishni avtomatlashtirish reja qo'rsatkichlarini tez qayta ishlashga, axborotlarni ishonchli saqlashga va axborotlarni qaror qabul qiluvchi kishiga tez va ishonchli yetkazib berishga imkon yaratadi.

2.3. Innovastion faoliyatni tashkil qilish

Tashkilotning boshqaruv vazifasi sifatidagi asosiy vazifasi innovastiyalarni tadbiq 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 innovastion menejmentning vazifalaridan biri qiladi. Tashkil qilish jarayoni o'z ichiga menejment tuzilmalarini shakllantirish, moddiy, energetik, axborot va innovastion 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 unifikastiyalash (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 innovastion jarayonlarga uzluksizlik uyg'unlik chiqindisizlik izchillik va paralellik kabi xususiyatlarni berish vazifasi turadi³.

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

Tashkil qilish jarayoni ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi yuqori ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarish parametrlari va omillarining rastional birlashuvini taminlash zarur. Innovastion korxonaning rivojlanishining strategiyasi sostiotexnik tizimlar barcha ishlab chiqarishni ko'p ilmni talab qilishini oshishi faqat bu narsa ishlab chiqarishning egiluvchanligi, moslashuvchanligi,

³ 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

ustuvorligi va uyg'unligi bilan bog'langandagina, firmaning yuqori raqobat afzalligi va qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy samaradorligini taminlashini bildiradi.

Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiiq 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 kooperastiyalashish tendensiyalarini kuchaytirish jarayoni sifatida ko'rib chiqildi. Haqiqatdan ham innovastion tizimlarda menejer ishlab chiqarish tuzilmalarini tashkiliy loyihalashtirish. Ilmiy ishlab chiqarish va marketing bo'linmalariga muvofiq o'zaro aloqasi, maqsadli ixtisoslashtirishni modellashtirish bilan shug'ullanadi. Ixtisoslashishning aniq shakllari (predmetli, detallar bo'yicha yoki texnologik)ni tanlashni innovastion korxona bo'linmalari va xizmatlarining aniq o'zaro aloqasiz yo'lga qo'yib bo'lmaydi.

Jarayonlarni tashkil etish – rejani amalga oshirish bo'yicha kompleks boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlaridan tashkil topgan menejment funksiyasidir.

Boshqaruv jarayoni-firmaning tashkiliy tuzilmasi miqiyosida, boshqarilayotgan quyi tizimga ta'sir qilish operatsiyalarning yig'indisidir.

Ishlab chiqarish jarayoni-berilgan muddatda, topshirilgan miqdorda, sifatda, assortimentda mahsulot ishlab chiqarish uchun mehnat va tabiiy jarayonlarning yig'indisidir. Har qanday jarayon o'z navbatida jarayon bo'limlaridan tashkil topgan va ularning bajarilishi natijasida mahsulotning ma'lum bir qismi yaratiladi.

Asosiy jarayon deganda quyidagilar tushuniladi: ya'ni bunda mehnat predmetlarining shakli va o'lchamlari, xususiyatlari o'zgaradi.

Yordamchi jarayonlar. Ushbu jarayonlar mehnat predmetlariga bevosita ta'sir etmaydi, ammo ular asosiy jaryonlarning normal oqimini ta'minlaydi. Masalan, o'z extiyoji uchun turli hil energiyalarni ishlab chiqarish, asosiy fondlarni ta'mirlash.

Xizmat ko'rsatuvchi jarayonlarga korxonalarda mavjud mahsulot sifatini nazorat qilish, korxona ichidagi transport va ombor xo'jaligida bajarilgan ishlarni kiritish mumkin.

Har qanday jarayonni ratsional tashkil etishning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat: proportsionallik, uzluksizlik, paralellik, to'g'ri oqimlik, ritmlik, egiluvchanlik va bir hil mehnat predmetlarini bir joyda to'plash. Har bir tamoyilni chuqurroq ko'rib chiqamiz.

Proportsionallik – ushbu tamoyilga binoan bitta jarayondagi turli xil ish joylari bir xil o'tkazish qobiliyatiga ega. Proportsionallik quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$K_{PR} = M_{\min} / M_{\max} ;$$

Bu yerda, $M_{\min}$ – minimal o'tkazish qobiliyati.

$M_{\max}$ – maksimal o'tkazish qobiliyati.

Uzluksizlik quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$K_{uzluk} = T_{ish} / T_D ;$$

Bu yerda, T_{ish} – ish vaqtining davomiyligi.

T_D – jarayonning umumiy davomiyligi, bu yerda mehnat predmetlarning ish joylari orasida to'xtab turishini ham hisobga oladi.

Mehnat predmetlarining parallel harakat turida mehnat predmetlari oldingi operatsiyadan keyingi operatsiyaga donalab o'tkaziladi. Mehnat predmetlarining parallel harakat turida zarur bo'ladigan vaqt quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_d^{par} = \sum_1^m t_i + (n-1) \cdot t_{uz} ;$$

t_{uz} – uzun operatsiyaga ketadigan vaqt.

n – mehnat predmetlari soni;

m – operatsiyalar soni;

t – operatsiyalar davomiyligi, min.

Mehnat predmetlarining parallel harakat turida mahsulot partiyalariga ishlov berish davomiyligi qisqaradi. Ammo operatsiyalar bo'yicha ishlov berish vaqtlarining tengsizligi mashinalarda bajariladigan operatsiyalar ishida tanaffuslarni keltirib chiqaradi. Tanaffuslar quyidagicha aniqlanadi:

$$\tau = t_{uz.} - t_i$$

To'g'ri oqimlik – jarayonlarni ratsional tashkil etish tamoyili bo'lib mehnat predmetlari va axborotlarning eng optimal yo'l orqali yetkazilishini xarakterlaydi. To'g'ri oqimlik koeffitsientini quyidagi formula bilan aniqlash maqsadga muvofiqdir:

$$K_{T.O} = D_{OPT} / D_{amal} ;$$

Bu yerda, D_{OPT} – mehnat predmetlari o'tayotgan yo'lining optimal uzunligi.

D_{amal} – mehnat predmetlari o'tayotgan yo'lining haqiqiy uzunligi.

Ritmlik – jarayonni ratsional tashkil etish tamoyili bo'lib, jarayonlarni vaqt bo'yicha bir tekisda bajarilishini xarakterlaydi. Ritmlik koeffitsientini quyidagi formula bilan hisoblash taklif etiladi:

$$K_{ritm} = EV_{amal} / EV_{reja} ;$$

Bu yerda, EV_{amal} – tahlil qilinayotgan davrda (dekada, oy, kvartal) reja chegarasida (ortig'i hisobga olinmaydi) amalda bajarilgan ishlar hajmi.

EV_{reja} – rejadagi ishlar hajmi.

Jadval 2.2

Ritmini baholash bo'yicha misol.

Ko'rsatkichlar	Dekada bo'yicha ishlab chiqarish			Bir oy uchun
	1	2	3	
V_{reja} mln. so'm	20	20	20	60
V_{amal} mln. so'm	5	10	50	65

Ushbu misolda ritmlik koeffitsienti quyidagicha bo'ladi:

$$K_{ritm} = \frac{(5 + 10 + 20)}{(20 + 20 + 20)} = 0,58 ;$$

2.4. Innovastion menejmentdagi kommunikastiyalar jarayoni

Kommunikastiyalar tizimini rivojlanishi xaqida gapira turib, yuqori texnologik telekommunikastion 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.

Innovastion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikastiyalarning turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi. Innovastion islohotlarning harakteri, tadbirkorlikning yuqori hatari, yondashishlarni muqobilligi va qarorlarning ko'p variantligi yangiliklarni yaratish jarayonidagi kommunikastiyalar shakllarining turli tumanligi va turlarini tabaqalashuvini taqozo qiladi. Kommunikastiyalar etarlicha to'liq axborotlarga erishishganda sifatli qarorlarni qabul qilinishini taminlashga xizmat qiladilar.

Innovastion menejmentdagi kommunikastiyalar amalga oshirish yo'nalishlari foydalanish sohalari, kommunikastiyalarning usullari va shakllari bo'yicha tasniflanadilar. Innovastion menejmentdagi kommunikastiyalar turlarining eng batafsil tasniflanishi P.N.Zevlin, A.K.Kazaniev, L.E.Mindem tahriri oyidagi ma'lumotnomali qo'llanmada berilgan. Demak, kommunikastiyalardan innovastion menejmentning amalda barcha vazifalarida foydalaniladi. Kommunikastiya usullari rasmiy va norasmiy xarakterga egalar. Innovastion faoliyatning kreativ elementi norasmiy kommunikastiyalarning samarali turlari (ijodiy uchrashuvlar, anjumanlar, simpoziumlar, xususiy ishga doir suhbatlar)ni talab qiladi. Kommunikastiyalarning axborotlarning to'liqligi, ishonchliligi va ilmiy tadqiqotlarning sifati bilan bog'liq mazmunli turlari keng tarqalgandir.

Prostessual kommunikastiyalardan harajatlarni nazorat qilish, rejimlarni tekshirish. Yangiliklarni sinash muddatlarini belgilash va h.k. foydalaniladi va rasmiy usul va qat'iy reglamentastiya (ma'lum tartib va qoidalarni belgilash)ga intiladi, shuning bilan bir vaqtda mazmunli kommunikastiyalar o'zaro hamkorlikning norasmiy usulida eng katta samaradorlikka erishadi. Innovastion menejmentda tashqi muhit (etkazib beruvchilar, sheriklar, buyutmachilar, iste'molchilar, davlat idoralari va tashkilotlari, siyosiy tuzilmalar va jamoa tashkilotlari) bilan kommunikastiyalar katta ahamiyatga ega. Kommunikastiyalarning samaradorligi butunlay axborotlarni uzatish jarayonlarini tashkil qilish va ulardan foydalanishning muvofiqligiga bog'liq.

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

Innovastion menejmentdagi kommunikastiyalarning turlari 4-rasmda berilgan. An'anaviy tashkilotlarda kommunikastiyaga bir tomonlama, orasi ochiq jarayon sifatida qaraladi. Kommunikastiyalarning zamonaviy nazariyalari kommunikastiya 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 kommunikastiyalari yoki operativ kommunikastiyalari) va o'zaro hamkorlik sifatida ko'rib chiqishga asoslanadi. Kichik guruhlardagi shaxs ichidagi, shaxslararo kommunikastiyalarni o'rganishning asosida sostial psixologiya usullari yotibdi.

Shaxs ichidagi kommunikastiya shaxs ichidagi jarayonlarni bog'lovchi sifatida vujudga keladi. Bu jarayonlar ijodiyotda alohida ahamiyatga egalar, u erda ongli va ongsiz qilingan impulsar (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 kommunikastiya o'zaro hamkorlikning eng keng tarqalgan va samarali turlaridan biri bo'ladi. Bu erda shaxslar ham ahborotlarning manbalari va ham bir vaqtda uning oluvchilari sifatida harakat qiladilar, shaxslararo kommunikastiya o'zaro hamkorlikning intensivroq turlaridan biri bo'ladi. U oqimlarni ko'proq jamlanishi va axborotlarni kamroq sochilib ketishi va yo'qotilishi bilan ajralib turadi. Kommunikastiyalarning bu turi amaliy tadqiqotlar va ishlamalarda juda muhimdir.

Kichik guruhlardagi kommunikastiyalar innovastion faoliyatdagi bog'lovchi jarayonlarning asosini tashkil qiladilar. Ular tajriba-konstruktorlik ishlamalari, yangiliklari tadbiiq etish va o'zlashtirish bosqichlarida muhim rol o'ynaydilar. Kichik

guruhlar, qoidaga ko'ra, 7-11 kishidan tashkil topadilar, u erda turli-tuman axborotlarning ko'pgina kanallari mavjud.

Yakka shaxslar tomonidan qabul qilinadigan va olinadigan axborotlar mantiqiy, fiziologik, psixologik faoliyatli sostial va boshqa tabiatga ega bo'lishlar mumkin. Har qanday axborot sub'ektivizmning katta ulushiga ega bo'lganligi va xodim tomonidan uning tushunchalari, maslamlari, manfaatlari va oldingi tajribasi asosida baholanishi sababli, bunday axborot rastional 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. Kommunikastiya nazariyasining ko'pgina qoidalaridan xodimlarni boshqarish va innovastion firmalar amaliyotida qo'llaniladi.

Muvofiqlashtirish. Muvofiqlashtirish innovastion menejmentning korxona katta ieraxik tizimi kichik tizimlari va tizimchalari barcha elementlarining o'zaro hamkorligi va muvofiqlashganligini 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 innovastion faoliyatni muvofiqlashtirish alohidagi 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 harajatlarini 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 ijtimoiy-psixologik usullari o'rtasida muvofiq nisbatni o'rgatish bilan erishiladi.

Innovastion menejmentdagi nazorat

Hisob - bu menejment funksiyasi bo'lib, unda menejment tizimining har qanday o'lchamlari, resurslarning sarflanishi va vaqti qayd etilib boriladi. Menejment samaradorligini oshirishning asosiy shartlaridan biri – hisobni sifatli, doimiy va to'la olib borishdir. Hisob, reja, dastur, topshiriqlarni quyidagi ko'rsatkichlar, ya'ni sifat, miqdor, xarajat, ijrochi va muddatlar bo'yicha to'la bajarilgandan sung tashkil etilishi kerak.

Hisobga qo'yiladigan talablar:

- 1) Menejment tizimining barcha quyi tizimlarining sifat ko'rsatkichlari, mahsulot miqdori, resurs sig'imi, firma bo'limlari, mahsulot bozorlari bo'yicha hisob olib borish.
- 2) Ko'rsatkichlarni dinamik bo'yicha hisobga olish va hisob natijalarini tahlilida foydalanish.
- 3) Tizimni ta'minlash, ya'ni menejment tizimi va uning tashqi muhit ko'rsatkichlarini hisobga olish.
- 4) Komp'yuter texnikasi asosida hisoblashni avtomatlashtirish.
- 5) Sifatli mehnatni rag'batlashtirishda hisob natijalaridan foydalanish.

Nazorat –menejment funksiyasi bo'lib , unda reja, dastur , yozma va og'zaki topshiriqlarni boshqaruv qarorlarini amalga oshirish bo'yicha hujjatlarning bajarishini ta'minlaydi. *Nazorat* – innovastion menejmentning korxona ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholanishini hisobga olish bilan bog'liq muhim vazifasidir. U teskari aloqaga ega tizimdan iborat bo'ladi, uning maqsadi tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlashdan iborat. *Nazorat* – bu standartlar va solishtirish

bazasini belgilash, tizimga kirishlarni tadqiqot qilish, natijalarni me'yoriy baza bilan solishtirishni tashkil qilish, chetga chiqishlar va ularni yo'l qo'yiladigan darajasini belgilash, hamda natijalarni yakuniy o'lchash bo'yicha turli tuman tadbirlar tizimidir.

Nazorat teskari aloqaga ega jarayon bo'ladi, ya'ni tizimga kirishdagi natijalarning miqdoriy o'lchanishi chiqishdagi parametrlar va tashqi va ichki muhit ta'siri omillarini baholanishi bilan bog'lanadi. Masalan, yangiliklarni amalga oshirishdan rejalashtirilgan nisbatan pastroq foyda olinishi quyidagilar bilan izohlanadi.

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;

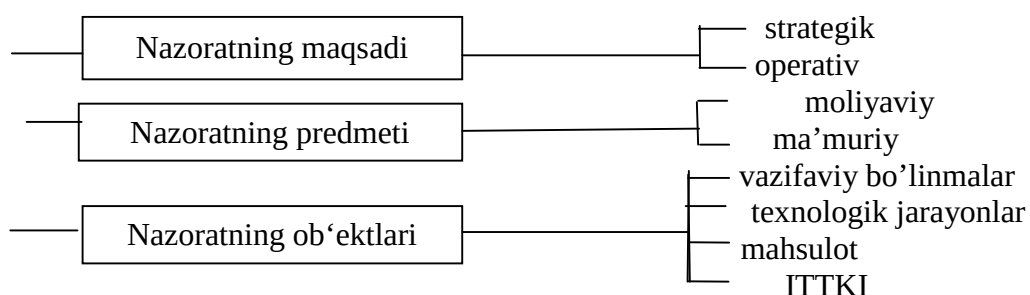
v) ishlab chiqarish xarajatlarini me'yoridan oshib ketishi, bu yangilik tannarxini oshib ketishiga olib keladi va h.k.

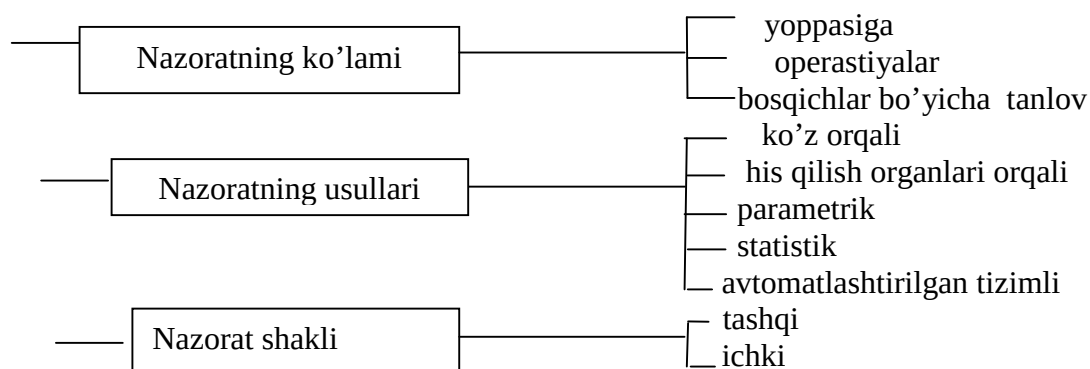
Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni taomillashtirish quyidagi bir qator shartlarni ilgari suradi:

- 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.

Innovastion faoliyatdan qo'llaniladigan nazorat turlari nazoratning maqsadlari, ko'lamlari, shakllari, predmetlari, ob'ektlari, usullari bo'yicha bo'linadilar.

Innovastion faoliyatdagi nazorat turlari 2.3. – rasmda berilgan.





2.3.– rasm. Innovastion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari.

Nazoratni quyidagi belgilari bilan sinflash mumkin :

1) *Obyektning hayotiy davri bosqichlari bo'yicha* – strategik marketing, ITTKI, yangi ishlab chiqarishga tashkiliy – texnik tayorgarlik (YaIITTT), ishlab chiqarish, obyektni ishlatishga tayyorlash, ishlatish texnik xizmat ko'rsatish, ta'mirlash bosqichlarida nazorat.

2) *Nazorat obyekti* –mehnat predmetlari, ishlab chiqarish vositalari, texnologiya, jarayonlarning tashkil etilishi, mehnat, tabiiy muhit, xudud infratuzilmasining ko'rsatkichlari, hujjatlar va axborotlar.

3) *Ishlab chiqarish jarayoni bosqichlari* – kirish va operativ nazorat, tayyor mahsulot nazorati, tashish va saqlash nazorati.

4) *Ijrochi-menejer, nazoratchi* –usto, texnik nazorat bo'limi, nazorat inspeksiyasi, davlat va halqaro nazorat.

5) *Qabul qilinayotgan qarorlar*- faol va nafaol (passiv) nazorat.

6) *Nazorat obyektni qamrab olish darajasi* - to'la va tanlangan nazorat.

7) *Nazorat rejimi* – tezlashtirilgan va normal nazorat.

8) *Mexanizatsiya darajasi* - qo'l, mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan nazorat.

9) *Axborotlarni qayta ishlash va olish yo'li bo'yicha* – hisob analitik , statistik , qayd etiluvchi .

10) *Nazorat operatsiyalarini bajarish davriyligi* –doimiy va davriy nazorat.

Nazoratni 4-ta bosqichga bo'lish mumkin:

1. Natijalar monitoringi va tahlili .

2. Erishilgan natijalarni rejalashtirilgan natijalar bilan taqqoslash va farqlarni aniqlash.

3. Sodir bo'lgan holatning oqibatlarini istiqbollash.

4. Tuzatuvchi harakatlar.

Innovatsion loyihalarni boshqarishning umumiy qabul qilingan tamoyilariga binoan ishlarning muddatini samarali boshqarish sifat, muddat, qiymat ko'rsatkichlari bo'yicha ko'zlangan natijalarga erishishda asosiy kalit (omil) hisoblanadi. Agarda, loyihani bajarish muddati buzilsa, u yerda sarflanayotgan mablag'ning ko'payish va ish sifati bo'yicha og'ir muammolarning paydo bo'lish ehtimolligi bor. Shuning uchun loyihalar bo'yicha boshqaruv ishlarni bajarish metodlarida asosiy e'tibor ishlarni kalendar bo'yicha rejalashtirishga va kalendar grafikga rioya qilish nazoratiga beriladi. Ish to'g'risidagi axborot grafiki bilan taqqoslanadi. Unda bajarilayotgan ishlarning kalendar rejaga nisbatan farqi aniqlanadi. Agar qandaydir ishlarning kalendar rejaga nisbatan kechikayotganligi aniqlansa, ular orasidagi farq tahlil qilinadi, kechikish sabablari aniqlanadi va ish grafigini o'zlashtirish bo'yicha turli xil variantlar ko'rib chiqiladi.

Xarajatlar nazorati

Loyiha uchun mablag'larning sarflanishini nazorat qilish, amaldagi xarajatlarni byudjet bilan taqqoslash orqali amalga oshiriladi. Rejalashtirilgan xarajatlarni haqiqiy xarajatlar bilan taqqoslash loyiha rahbariga yaqin kelajak uchun xarajatlarni istiqbollash, mavjud muammolarni aniqlashga imkon beradi.

Byudjet nazoratining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- Baholangan aniq xarajatlarni olish;
- Xarajatlarni vaqt bo'yicha to'g'ri taqsimlash;
- Tasdiqlangan xarajatlar.
- Xarajatlar bo'yicha o'z vaqtida hisobot olish;
- Xatosiz xarajatlarni aniqlash;
- Loyihaning moliyaviy holati bo'yicha hisobot tayyorlash;
- Xarajatlarni istiqbollash.

Byudjet nazoratining maqsadi – loyihani dastlabki tasdiqlangan byudjet bo'yicha bajarilishini ta'minlash va unga nisbatan o'zgarishlarni aniqlash. Agar nazorat natijasida, byudjet bajarilayotganligi va unga nisbatan o'zgarishlar yo'qligi aniqlansa, u holda kelgusidagi ishlar reja bo'yicha bajariladi.

Agarda nazorat natijasida byudjetning haqiqiy ko'rsatkichlari reja ko'rsatkichlariga nisbatan mos kelmasligi aniqlansa, u holda o'zgarishlar sabablarini, o'zgarishlar manbaini topish lozim.

Sifat nazorati

Loyiha samaradorligining asosiy va muhim ko'rsatkichlaridan biri, uni amalga oshirish bo'yicha bajarilayotgan ishlarining sifatidir. Ushbu masalani yechishda xorijda keng tarqalgan *TQM (Total Quality Menegement)* metodidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu metodikaning asosiy tamoyili quyidagicha: minimal qiymatda, «nol' defekt» darajasiga erishishga yo'naltirilgan barcha harakatlarni muvofiqlashtirish. «Nol' defekt» - bu buyurtmachining ishonchini doimiy qozonishdir. Innovatsion loyihalarni boshqarishda TQM metodi 5 ta fundamental tamoyillarga asoslangan. Ulardan 2 tasi sifat bilan aloqador.

- Mahsulot sifati – eng muhim vazifa;
- Menejment metodlarining sifati shunday bo'lishi kerakki, ya'ni ular loyihani amalga oshirishning barcha bosqichlarida mahsulot sifatiga kafolat bersin.

Boshka ikkinchi tamoyil sifatga erishish metodlariga to'g'ri keladi:

- Sifat kafolati - bu loyihaning barcha ishtirokchilari tomonidan loyihaga talab qilgan sifat ko'rsatkichlariga erishish uchun yo'naltirilgan boshqaruv tadbirlarining yig'indisidir.
- Sifat nazorati – bu o'rnatilgan standartlariga nisbatan har qanday farqlarni bartaraf qilishga yo'naltirilgan tekshirish, tahlil va kerakli o'zgartirishlar kiritish bo'yicha kompleks texnologik va texnik tadbirlardir.

Texnologik jarayon faoliyatining nazorati.

TZ faoliyatini nazorat qilish quyidagi bosqichlardan iborat:

- kontragentlar o'zaro hamkorligining nazorati;
- o'zaro hamkorlik tahlili;

– texnologik zanjirda «tor joyni» aniqlash.

Kontragentlar o‘zaro hamkorligini nazorat etish.

«Zanjirga kiritilgan hamma korxonalarining yagona birlik sifatidagi faoliyati, har bir korxonaning alohida faoliyati natijasiga nisbatan samaralimi va qanchaga?» degan savolga javob berish lozim. Buning uchun o‘zaro hamkorlik ko‘rsatkichi hisoblanadi ($O'X$). U TZ samaradorligining TZ ishtirokchisi bo‘lgan korxonalarining o‘rtacha samaradorligiga bo‘lgan nisbati bilan aniqlanadi:

$$O'X = \frac{E_z}{E_{o'rt}};$$

bunda, E_z - TZ ning integral samaradorligi,

$E_{o'rt}$ - TZ korxonalarining o‘rtacha samaradorligi.

$$E_{o'rt} = \left(\frac{E_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} E_i + \frac{E_n}{2} \right) \cdot \frac{1}{n-1};$$

bunda, E_1 - texnologik zanjirdagi birinchi korxona samaradorligi;

E_i – i korxonaning samaradorligi;

E_n – n korxonaning samaradorligi;

n – TZ dagi korxonalar soni.

Jami innovatsion guruh samaradorligi quyidagicha topiladi:

$$E_{IG} = \frac{P_{IG}}{VA_{IG} + Z_{boshq}};$$

bunda, PI_{IG} – innovatsion guruh foydasi.

VA_{IG} – innovatsion guruhning yalpi aktivlari;

Z_{boshq} – boshqarish xarajatlari (innovatsion guruhning rahbariyatini saqlash xarajatlari).

$$P_{IG} = (ChPi) + ChP_{boshq};$$

bunda, $ChPi$ – TZ dagi i korxonaning sof foydasi;

ChP_{boshq} – innovatsion guruhning boshqaruvchi kompaniyasining bo‘sh vositalarni qo‘yishidan olinadigan sof foyda.

O‘zaro hamkorlik tahlili.

Bu bosqichda o'zaro hamkorlik ko'rsatkichi o'zgarishlariga ta'sir etuvchi omillar tahlil qilinadi. Bunda ikkita savolga javob berish lozim:

- 1). O'zaro hamkorlik ko'rsatkichi qaysi omillar ta'sirida o'zgaradi?
- 2). Qaysi omillarning o'zgarishi bu ko'rsatkichlarga ishlab chiqarish tsikli iqtisodiy samaradorligini baholash bosqichida eng ko'p ta'sir ko'rsatgan?

O'zaro hamkorlik (O'X) ko'rsatkichiga ta'sir etuvchi omillar sof foyda, yalpi aktivlar va o'rtacha samaradorlik.

Har bir omilning rejadagi ko'rsatkichga ta'sirini aniqlash uchun omillarning rejali miqdori ketma-ket ularning haqiqiy miqdorlari bilan almashtirilib borish uslubi bilan aniqlanadi.

3. *Zanjirda «tor joy» aniqlash.* TZda «tor joy» ikki sababga ko'ra vujudga keladi:

1). Alohida ishtirokchi korxona yoki haddan tashqari yuqori, yoki juda kam daromad olsa. Buning natijasida texnologik zanjirning integral samaradorligi pasayadi.

2). Alohida ishtirokchi korxona noto'g'ri ma'lumotlarni yetkazsa va buning natijasida loyihalashtirishda noto'g'ri nazorat ma'lumotlari aniqlanadi va texnologik zanjirda mahsulot yetkazish hajmi bo'yicha nomuvofiqlikni yuzaga keladi.

Zanjirda «tor joy» deganda texnologik zanjirdagi korxona yoki korxonalar guruhi tushuniladi. Ularning faoliyati TZ faoliyati samaradorligini pasaytiradi.

Buning uchun TZ ning har bir korxonasi uchun o'zaro hamkorlik ko'rsatkichi aniqlanadi :

$$O'Xi = Ei / E_{o'rt} ;$$

bunda, Ei - korxona bo'yicha tuzatish kiritilgan zanjir samaradorligi.

O'H hisoblangandan keyin TZ ning hamma korxonalari uchun O'H ning eng yuqori miqdori aniqlanadi. Bunday miqdorga ega bo'lgan korxona zanjirdagi «tor joy» hisoblanadi.

Motivlashtirish.

Motivlashtirish – menejment funksiyasi, o'zini va boshqalarni firmaning yoki shaxsiy maqsadlarga erishish faoliyatiga qiziqtirish jarayonidir.

Motivlashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etishning dastlabki bosqichlari quyidagi metodlarning biri asosida motivlashtirish uchun xarajatlar aniqlanadi:

- Mavjud mablag'lar yoki imkoniyatlardan hisoblash metodi;
- Sotish hajmiga nisbatan foizda hisoblash metodi;
- Aniq maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda hisoblash metodi.

Motivlashtirish innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha barcha faoliyatlarni qamrab olgan; ya'ni marketing kontseptsiyasini ishlab chiqish, axborot ta'minotchi, bozor tadqiqoti, mahsulot raqobatbardoshligini oshirishda rag'batlantirish, firma strategiyasini ishlab chiqishni tashkil etish. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishning har bir yo'nalishi bo'yicha motivlashtirish mablag'lari ikki qismga bo'linishi mumkin:

1) ma'lum bir masalani yechish bo'yicha barcha xarajatlarni to'lashga;

2) innovatsion loyihalash amalga oshirishda ishtirok etayotgan firmaning turli bo'limlardagi xodimlarni mukofotlashga va qo'shimcha haq to'lashga.

Masalan, konstruktorlar o'z vazifalarini bajarganlari uchun ish haqi va mukofot olishadi, agarda ular berilgan topshiriqni marketing kontseptsiyasi talablarini hisobga olgan holda bajargan bo'lsa, unda ular qo'shimcha rag'batlantirilishi zarur. Har qanday ishni iste'molchiga yo'naltirilgan holda bajarilish juda murakkab, shuning uchun sifatli mehnatni rag'batlantirish kerak. Moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda, ma'naviy rag'batlantirishni qo'llash ham o'z samarasini beradi.

Tartibga solish – bu menejment funksiyasi bo'lib, unda innovatsion menejment samaradorligiga va boshqaruv qarorlarining sifatiga ta'sir qiluvchi tashqi muhit omillari o'rganiladi, tizimga «kirish» yoki undagi jarayon ko'rsatkichlarini yangi «chiqish» (iste'molchilar talablari) talablariga yetkazish bo'yicha choralar ko'riladi.

Menejment tizimining samarali faoliyat ko'rsatishga va sifatiga ta'sir qiluvchi asosiy tashqi muhit omillariga quyidagilar kiradi:

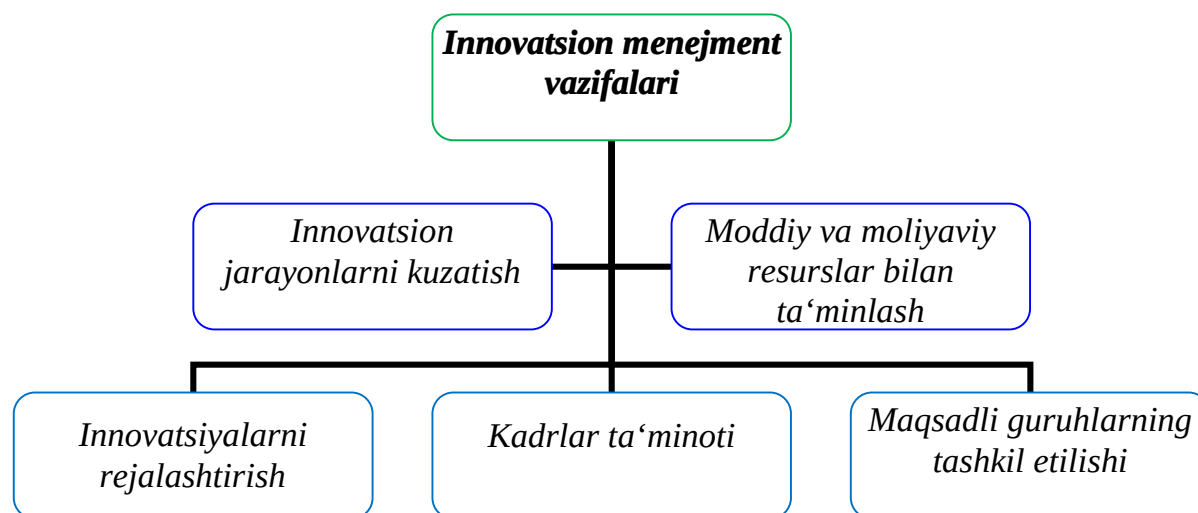
1) firma faoliyati sohasida fan-texnika taraqqiyot darajasi;

2) iste'molchilarning yangi talablari va ularning ishlab chiqarilgan mahsulotga bo'lgan noroziliklari;

- 3) ta'minlovchilarning siyosati;
 - 4) raqobatchilarning bozor strategiyasi;
 - 5) tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida davlat siyosati;
 - 6) baho siyosati;
 - 7) bozor infratuzilmalarining boshqa omillari, firmadagi mikro va makro muhit
- Firma tashqi muhit xarakterini 3 ta yo'nalish bo'yicha baholaydi:

- firma faoliyatining turli tomonlarga ta'sir qiluvchi o'zgarishlar;
- firmaning joriy faoliyatiga qo'rquv soluvchi omillar;
- firmaning strategik va joriy maqsadlariga erishishga qo'shimcha imkoniyatlar yaratuvchi omillar;

Firmaning biznes rejasidagi uning bozor strategiyasiga, yuqorida qayd etilgan omillarning tahlil natijalari chuqur asoslangandan so'ng kiritiladi.



2.5. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi

Qarorlar qabul qilinishi innovatsion menejmentda yakuniy tadbir bo'ladi. menejmentning ko'pgina vazifalarini muhim ahamiyatga egallashga qaramasdan, xuddi qarorlar ehtimol bo'lgan ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar. Qarorlar qabul qilish tadbirlari menejmentdan axborotlarni to'liqligi, menejerning ko'proq omilkorligini talab qiladi xatarni va javobgarlikni qabul qilinishi bilan ta'riflanadi.⁴

⁴ Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. "Инновацион менеджмент": Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

Ilmiy va amaliy innovastion faoliyat ko'proq darajada ijodiy jarayon bo'ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistenstial menejment kategoriyalari bilan bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovastion 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 ekzistenstial menejment haqiqat, ehtiyojlar, boyliklar 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 noyobligi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir.

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

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

2.1. – jadval

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovastion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi

Innovastion korxonadagi menejmentning darajalari	Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlari			
	strategik	operativ	farmoyishlar	Ijroiya faoliyati
<i>Yuqori:</i> Innovastion korxonaning rahbari, uning ITTKI, ishlab chiqarish, sotishlari va h.k. bo'yicha o'rinbosarlari	+	+	+	+
<i>O'rta:</i> Innovastion korxona bo'linmalari va ma'muriy idoralari rahbarlari	-	+	+	+
<i>Pastki:</i> Ijodiy guruhlar, quyi laboratoriyalar, ishlab chiqarish uchastkalari rahbarlari	-	-	+	+

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

Tayanch so'zlar: Innovastion faoliyat, strategik marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil etish, hisob, nazorat, motivlashtirish, Innovastion menejment, kommunikastiya, ITTKI, YaIITTT, TQM, tor joy, qaror

Nazorat uchun savollar

1. Ishlab chiqarish faoliyatining innovastion yo'naltirilganligi nima bilan izohlanadi?
2. Innovastion rivojlanishning o'ziga xos alomatlarini aytib bering.

3. Nima uchun innovastion menejmentda kommunikastiyalar, undovchi sabablar, muvofiqlashtirish va h.k. kabi vazifalarning ahamiyati oshadi?
4. Xodimlarni innovastion boshqarish zaruriyati nimadan kelib chiqqan?
5. Innovastion faoliyatni boshqarish vazifalari tizimini ta'riflang.
6. Nima innovastion jarayondagi rejalashtirish jarayoni deb ataladi?
7. Rejalashtirish jarayonining bosqichlarini aytib bering.
8. Innovastion faoliyatni tashkil qilishning boshqaruv vazifasi sifatidagi vazifasi nimada ko'rasiz?
9. Boshqaruv jarayonini tashkil qilishning vazifalarini aytib bering.
10. Innovastion menejmentdagi kommunikastiyalar turlarini aytib bering.
11. Innovastion tizimlardagi undovchi sabablarni boshqarish nimani bildiradi?

3 - bob. INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIY SHAKLLARI

3.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integrastiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari

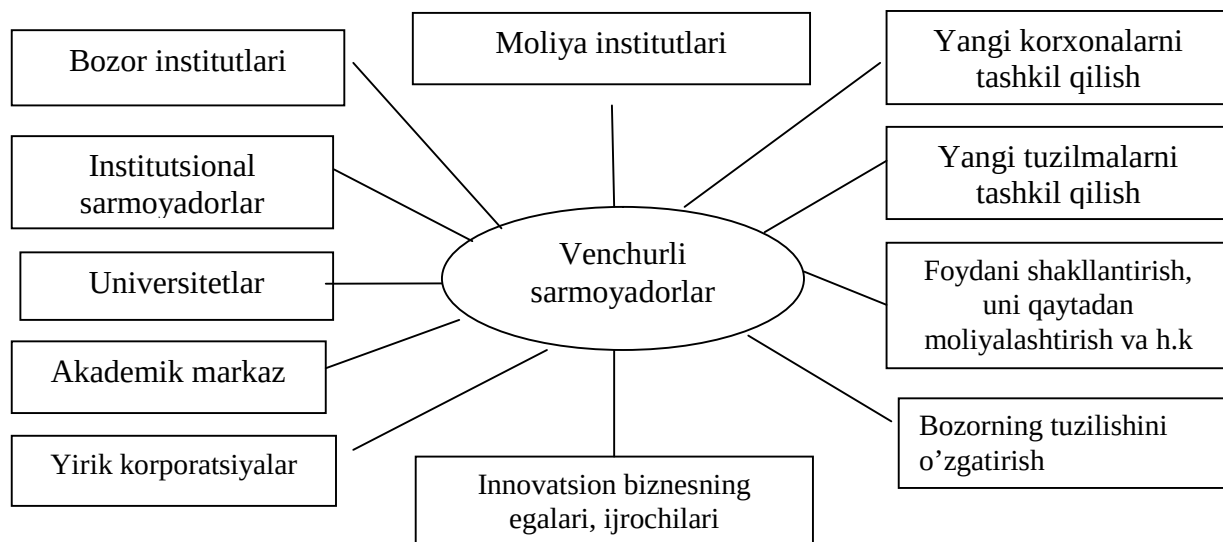
Yangi turdagi tashkilotlarda integrastiyalashish va har tomonlama rivojlanishning o'zaro bir birlarini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalaniladi. Vertikal integrastiyalashish yoki o'tgan bosqichlar bilan uyg'unlashish ham yagona tashkilot doirasida ichki tashkiliy bozor orqali va ham doimiy shartnomalar asosida tashkil qilinishi mumkin.

Integrastiyalashish kompaniyaning ilmiy – tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirish sifatida yo'naltirilgandir. Aralash korporativ – bozor asosida doimiy va vaqtincha turdagi, bir tomondan innovastion davraning barcha bo'g'inlarini integrastiyalashishga, boshqa tomondan esa alohida firmalar, innovastion biznes korxonalarini 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 integrastiyalashishning 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 institutstional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi.

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

Bo'lg'usi innovastion jarayon uchun ko'p sonli moliyaviy bozor, ilmiy va davlat institutlari bilan integrastiyalangan venchurli sarmoyalarga suyanish xosdir. Innovastion faoliyatning institustional tuzilmalaridagi xatarli sarmoyalarni taqsimlanishi 3.1 – rasmda berilgan.



3.1-rasm. Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar.

Kelajakdagi innovastion tashkilotni rivojlanish qonunlari XXI asr iqtisodiyot haqida evolyustion – 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.

Innovastion tashkilotning tizim sifatidagi evolyustiyasi uning har tomonlama rivojlanishga qobiliyat bilan yaqindan bog'langandir. Xuddi har tomonlama rivojlanish firma ichidagi va firmalararo integrastion 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. Innovastion 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. Innovastion tashkilotdagi har tomonlama rivojlanishning etakchilari bo'lgan har xil sohalarning texnologiyalari va yuqori texnologik ishlab chiqarishlar asoslariga suyanishdan iboratdir. Bunday yondashish mahsulotning raqobatbardoshligini qo'llab – quvvatlash va yangi raqobat afzalligini yaratishning zarur sharti bo'ladi.

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

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'rnini bo'yicha ancha orqada qoladi. Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya matristali tahlil asosida tadqiqot qilindi, bu narsa 3.1-jadvalda namoyish qilinmoqda.

3.1-jadval

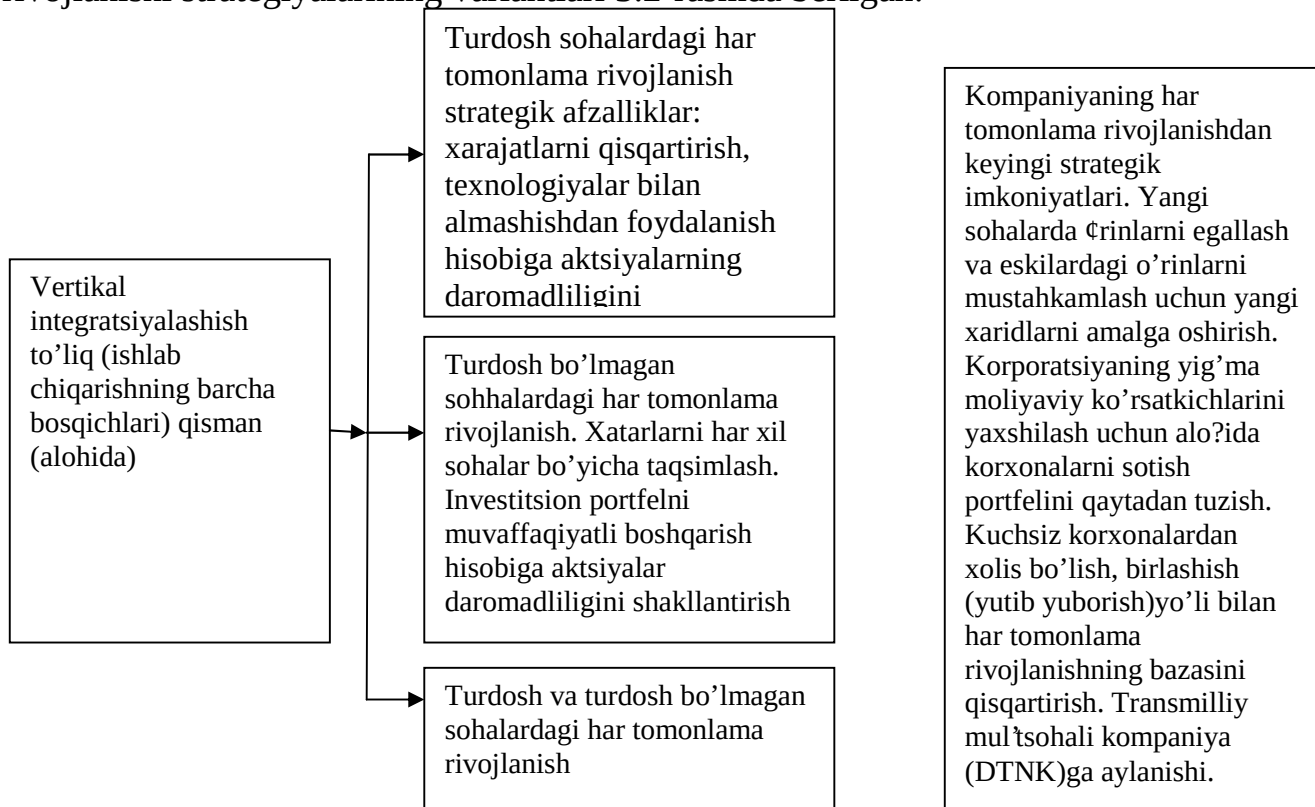
Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya.

Bozordagi o'sish sur'atlari	<i>Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikni kamayib borishi tartibida</i>	
	Raqobatli o'rin	
	kuchsiz	kuchli
Yuqori	Bitta sohadagi strategiyani qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Ushbu sohadagi boshqa firmani xarid qilish (raqobat afzalliklarni kuchaytirish uchun). Vertikal integrastiyalashish (agar u	Bitta sohada jamlanishni davom ettirish. Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integrastiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsaq) qo'shni sohalarda har

	firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsan). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohada tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
Pastki	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 kuchaytirsan). Jamlanish strategiyasini davom ettirish (kuchsiz raqiblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobiga o'sish).

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'inishiga, *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 etarlicha keng har tomonlama rivojlangan korporastiyalarda vujudga keladi.

3.3. Innovastion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Innovastion faollik va iqtisodiyotni global axborotlashuvi kompaniyalar va korporastiyalarning butun XX asr davomida shakllangan tashkil qilish tamoyillarini tubdan o'zgartirib yubordilar. 1990 yillardagi markazlashtirilmaslik, ommalashtirmaslik va sayentifikastiyani kuchayishi tendenstiyalari 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 innovastion faoliyatning tashkiliy shakllari o'zini – o'zi, boshqaruvchi

ishlab chiqarish assostiastiyalarda paydo bo'lgan. Xuddi shu yerda kreativ (ijodiy) salohiyatdan ko'proq foydalanish va texnologik va sostial 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 assostiastiyalari va firmalararo alyanslar (birlashmalar) bunday o'zaro hamkorlikning yangi tashkiliy shakllari bo'lganlar.

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

Bunday assostiastiyalarning ilmiy – texnik markazlari yangi texnologik tartibni shakllantirish bilan bog'liq asosan yangi innovastion rivojlanishning muammolarini hal qiladilar.

Sanoat innovastiyalarini tadbqiq etish, o'zlashtirish va tarqatilishi jarayonlarida sohaviy assostiastiyalar alohida rol o'ynaydilar, ular Yaponiyada tashqi savdo va sanoat vazirligi homiyligi ostida ko'proq tarqalganlar. Rossiyaning sohaviy assostiastiyalari ham ko'p ilm talab qiluvchi ishlab chiqarishlar, asbobsozlik, mashinasozlik va h.k. rivojlanishida katta rol o'ynaganlar.

Agar sanoat kompaniyalarining milliy assostiastiyalari deb ataluvchilar (masalan, AQShda) mamlakatning ilmiy – texnik rivojlanishining milliy ko'rinishini belgilab bersalar, ko'pgina mintaqalarda sanoat firmalari sohaviy assostiastiyalarining asosiy vazifasi ilmiy – texnik va texnologik yangiliklarni tadbqiq etish asosida korxona xo'jalik faoliyatini samaradorligini oshirishga ko'maklashishdir. Assostiastiyalarning 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 assostiastiyalari faoliyatining muhim maqsadlaridan biri ishlab chiqarishni modernizastiyalashda yordam ko'rsatishdan

iboratdir. Ishlab chiqarishni g'oyatda jamlanishi va "tarkibiy yaxshi bo'lmagan" sohalarni modernizastiyalashga yo'l qo'ymaslik Yaponiyadagi bir qator assostiastiyalarning xizmatidir.

O'zining tarkibida muammoli – izlanish xarakteriga ega fundamental tadqiqotlar bo'yicha bo'linmalar, hamda tadbiq etish, tahliliy, iqtisodiy guruhlariga ega tadqiqot assostiastiyalari innovastion davraning boshlang'ich bosqichini faollashtirishda muhim rol o'ynaydilar. Tadqiqot assostiastiyalari akademik OO'Yu sektori va sanoat ishlab chiqarishi o'rtasidagi yaqindan o'zaro hamkorlikni o'rnatish uchun mo'ljallanganlar.

Tadqiqot assostiastiyalar yapon tajribasining tahlili innovastiyalarni taqdim etish mexanizmidagi muhim xususiyat: kooperastiya tamoyillarini birlashtirish, ilmiy tadqiqotlarni rejali tashkil qilish, yangi mahsulotni bozorga tadbiq etish bosqichida ishtirokchilar o'rtasidagi keskin raqobatga ega. bir markazdan innovastiyalarni tadbiq etish va o'zlashtirishning murakkab ko'p bosqichli jarayonini muvofiqlashtirishni ajratadi.

Tadqiqot assostiastiyalarini kattaroq innovastion va ijoriy salohiyatga ega firmalar va mustaqil bo'linmalar orasida tanlov bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir. Tadqiqot assostiastiyalarini takshil qilishning xuddi shunday shaklida raqobat va kooperastiyalashishning birlashishiga asoslangan va 90 yillarning o'rtalarida rivojlanish olgan "manfaatdor guruhlar konstepstiyasi"ning birinchi nihollari o'sib chiqa boshlaganlar.

Assostiastiyalar 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.

Assostiastiyaning 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 tadbqiq etishga va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga undovchi usullar va sabablarning qat'iy ierarxiyasi ko'zga tashlanadi. Masalan, assostiastiyaning markazida, qoidagi ko'ra, etkazib 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 tadbqiq etishning boshqa u bilan bog'liq subpudratchiga to'ldiruvchi, birga bo'luvchi, qo'llab – quvvatlovchi yangiliklarni tadbqiq etishdan boshqa chora qolmaydi. Ularsiz u nafaqat ushbu assostiastiya ichidagi sheriklik munosabatlardan darhol "tushib qoladi", balki bozorda raqobat mag'lubiyatga uchraydi.

Kooperastiya va raqobatni bunday chatishib ketishi keyingi o'n yilliklarda strategik alyanslar va koalitiyalar doirasidagi firmalararo hamkorlikni tashkil qilishda paydo bo'lgan.

Tadbirkorlik *assostiastiylari, strategik alyanslar va koalitiyalar* iqtisodiyotidagi o'ziga ko'proq jalb qiluvchi "yumshoq" assostiastiylanuvchi (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" innovastion jarayonni davrada amalga oshirilishi tufayli, innovastion o'zgarishlarning samaradorligini ko'p marta oshiradilar. Bunday tuzilmalarda:

- yangilikni ishlab chiqarish bosqichidagi innovastion 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;

- innovastion davraning barcha bosqichlaridan harajatlarni kamaytirishning haqiqiy imkoniyati amalga oshiriladi;

- yangiliklarni diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallashadi;

- yangilikni bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;

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

“Yumshoq shakllar”ni o’ziga jalb qilishligi nafaqat ichki shartnoma munosabatlarining samaradorligi bilan, balki turdosh mahsulotni ishlab chiqaruvchilar tomonidan birlashish va bozorni rag’batlantirishga motivastiyalar (undovchi sabablari) bilan bog’liqdir. Metatuzilmalar asosidagi innovastion jarayonning samarasi ham innovastion jarayonning “maydoni”, innovastiyalar bozorlarini kengayishi va ham mehnatni taqsimlanishining samaradorligini o’sishi va ilmiy – texnik va innovastion salohiyatlarni oshishidan iboratdir. Metatuzilmalarni har tomonlama kattaroq rivojlanishi qo’shma innovastion jarayonning orbitasiga nafaqat juda yirik firmalarni, balki har xil ko’lamdagi innovastion 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 kooperastion bilimlar turlarining keng turli tumanligiga halaqit bermaydi. Strategik alyanslarning yana bir xususiyati yangiliklarni ishlab chiqarish va o’zlashtirishni texnologiq 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 erda 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'linmalarni tashkil qilish vazifalari turibdi. Bozor talablarini qat'iylashgani va talabni turli tumanlashgani sari alyans faoliyatining maydoni qo'shni va turdosh ishlab chiqarishlarga ham tarqaladi. Har tomonlama rivojlangan alyanslar boshqa moliya – sanoat guruhlarida oldida katta afzallikka egalar, bir tomondan bozordagi raqobat afzalligini tanlab olgan holda ushlab qolish imkoniyati, boshqa tomondan sarmoyalar kiritishlarning istiqbolli sohalarini muvaffaqiyatli o'zlashtirishga asoslanganlar.

Konsorstiumlar firmalararo integrastiyalashishning istiqbolli turi bo'ladi. Innovastion davraning barcha bosqichlarini integrastiyalash uchun mo'ljallangan bo'lib, ular, qoidaga ko'ra, faol ilmiy-tadqiqot, sanoat va tashqi iqtisodiy faoliyatni olib borish uchun tashkil qilinganlar. Rossiya aviastiya konsorstiumi misol bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Jahon bozoridagi innovastion sohada ikki turdagi konsorstiumlar keng tarqalganlar. Birinchi turdagi konsorstiumlar 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 erda bo'lg'uvs bozor muvaffaqiyati hali ko'zga tashlanmaydi, ammo ilmiy-tadqiqotlar korporastiyalar va davlatlarning asosiy ilmiy-texnik siyosatiga kiradilar.

Masalan, AQSh da bundan konsorstiumlar 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 ITTKIni rag'batlantirish uchun tashkil qilinganlar. AQSh va Yaponiyada o'nlab yirik korporastiyalar bundan konsorstiumlar natijalarini moliyaviy qo'llab-quvvatlari va nazorat qilishni amalga oshiradilar.

Innovastion faoliyatni kuchaytirish uchun firmalararo kooperastiyaning boshqa turlari, har xil ilmiy-sanoat majmualari, hamda moliya-sanoat guruhlarining ko'pgina turlaridan ham foydalaniladi. Bu tuzilmalarning eng muhim vazifalari xo'jalik aloqalarini barqarorlashtirish va ichki raqobat muhitini shakllantirish asosida ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solinishi, ishlab chiqarishni pasayishiga qarshilik qilishlarini kuchaytirishdan iboratdir. Iqtisodiyotni rivojlanishida xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning miqdoriy va sifatiy tarkibi, ularning integrastiyalangan sarmoyalari tizimi elementlari bilan munosabatchiligi birinchi o'ringa chiqaruvchi guruhlar eng katta ahamiyatga egalar.

Ko'p ilm talab qiladigan sohalarda faoliyat yurituvchi moliya-sanoat guruhida aqliy bo'g'in etakchi rol o'ynaydi.

Ma'lumki, Rossiyada sanoat korxonalari 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 erda innovastion davra g'oyatda qiyinlashtirilgan, asosiy harakatlarni korxonaning texnologik darajasini oshirish va to'ldiruvchi, bir birlarini o'rmini bosuvchi, imitastion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tadbiq etishga qaratish kerak. Rossiya tuzilmasidagi eng keng tarqalgan *vertikal turdagi xoldinglar* amalda innovastion 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 stellyuloza-qog'oz sanoatining eng yirik firmalari ko'pincha innovastion turdagi qarorlarni qabul qilishga moyilliklarini yo'qligini namoyon qilganlar. Rossiya iqtisodiyotida bir qator sub'ektiv va ob'ektiv 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 kooperastiyasi 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 integrastiyalashish hisobiga ziyon kelturuvchi ishlab chiqarishlarni qutqaruvchisi bo'ladi.

Vujudga kelayotgan moliya-sanoat guruhleri firmalararo kooperastiyasining gorizontaal tamoyili kichik yoki o'rta innovastion davra va tez yangilanadigan mahsulotlarga ega korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ayniqsa samaralidir. Bu tuzilmalar sohaviy ishlab chiqarish birlashmalari (masalan; kimyo sanoatidagi "Русхим", "Промприбор") 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. Integrastiyalashishning gorizontaal turi yana murakkab innovastion davraga ega bir turdagi korxonlarga (masalan, aviastiya sanoatidagi) ham tarqaladilar. Bu yerda innovastion davra markaziy o'rinni egallaydi, unda murakkab ko'p ilm talab qiladigan buyumlarning yuqori sifatli

parametrlari va mamlakat va jahon bozorlaridagi raqobatli o'rinlari ayniqsa muhimdir.

Xo'jalik faoliyatini har tomonlama rivojlantirish tashkil qilishning qat'iy ierarxik shallari salbiy tendensiyalarini betakrorlashtirish va innovastion faollikni asta sekin o'sishining muhim vositalaridan biri bo'ladi. Amalda vertikal integrastiyalashgan kompaniyalar har tomonlama rivojlanishning har xil usullariga murojaat qiladilar. Ammo hatto qayta ishlovchi sohalar ("Магнитогорская сталь", "Металлоиндустрия") da ham innovastion jarayonlar ishlab chiqarishni modernistaziyalash va navlarni yangilashdan iborat bo'ladilar.

Vertikal intergastiyalashgan firmalarni har tomonlama rivojlantirishga harakat qilishda vujudga keladigan murakkab muammolar nafaqat Rossiya iqtisodiyoti uchun xosdir. Masalan, yaqinda "British petroleum" o'zining elektron sanoatdagi 4 mlrd. dollardan ortiq summadagi aktivlarini, bir vaqtda xom ashyo majmuasi va neft biznesidagi korxonalarni xarid qila turib, sotdi. Vertikal integrastiyalashgan korxonalarni ustuvorlik qilishi jahon iqtisodiyotida murakkab innovastion jarayonlar va yuqori texnologik mahsulotni tadbiq etish uchun to'siqlarni yaratadi. Ammo vertikal integrastiyalashish imitastion 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 etkazadi. Innovastion 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 operastiyalarning butun majmusini amalga oshirilishi bilan yaqindan bog'liqdir.

Innovastion faoliyatni iqtisodiyotni rivojlanishining muhim tendensiyasi sifatida ko'rib chiqishda innovastion jarayonlarning yangi tashkiliy shakllarini ularni davlat, ilmiy, bozor va ijtimoiy institutlar tizimiga kiritilishi asosida integrastiyalash muammosi birinchi o'ringa chiqadi. Innovastion biznesni institustional tuzilmalarga kiritilishi darajasini oshishi nafaqat innovastion faollikni pasaytiradi, balki, aksincha,

innovastion jarayonlarning o'zini o'zi tashkil qiluvchi tuzilmalarni takomillashtirish va vujudga keltirish qobiliyatini oshiradi.

AQShda paydo bo'lgan innovastion jarayonning institustional tuzilmalari bu ikki tendenstiyalarni birlashishiga yaqqol misol bo'lsa oladi. Innovastion jarayonning ham yirik sanoat kompaniyalari doirasida va ham ilmiy-texnik va innovastion loyihalar asosida amalga oshirilayotgan an'anaviy tashkiliy modellari "*bo'linma-inkubatorlar*"ning yopiq ilmiy texnik muhitga ularni *kichik aptrepreneur* (ega, ijracchi) guruhlar bilan tijoratlashtirish bosqichiga "yetkazish" bilan suyanadi. Yuqori kasbiy innovastion bo'linmalarning ixchamligi va tor ixtisoslashishiga qaramasdan innovastion loyiha moliyaviy muvaffaqiyat va foydani tez olish bilan qat'iy bog'langan. Bunda ishga doir davr 5 yildan oshmasligi kerak.

3.4. Innovastion markazlar

Ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va uni keyinchalik materiallashtirishda yangi tashkiliy tuzilmalar-innovastion 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 innovastion biznes keng innovastion infratuzilma ichidagi barqaror o'zaro aloqalarni qo'llab quvvatlaydi, axborotlarni norasmiy almashish va yangiliklarni sotish kanallarini shakllantirishning rivojlangan tarmog'iga ega. Silikonli vodiylar bunday alyansning eng mashhur variant bo'ladi.

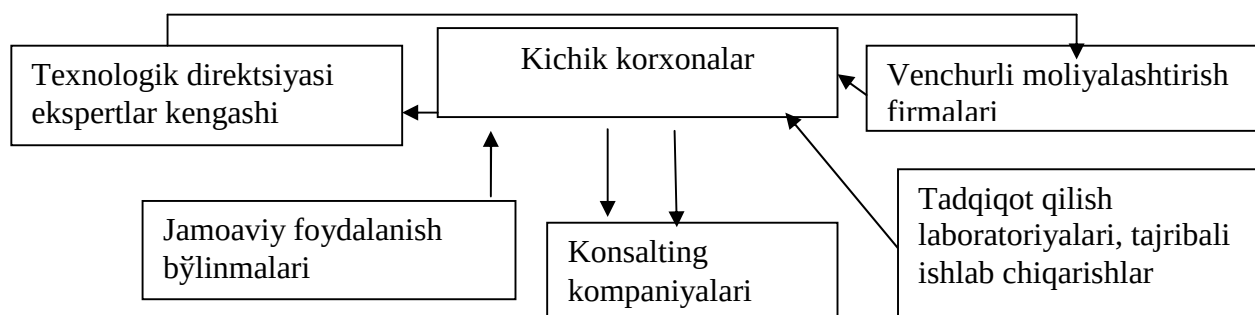
Innovastion markazlar tarkibida quyidagilarga ega:

- texnologik parklar (ilmiy, ishlab chiqarish, innovastion, biznes-park va h.k.)
- (3.3-rasm);
- texnopolislar;
 - fan va texnologiyalar mintaqalari;
 - innovastiyalar inkubatorlari.

Texnopark ierarxik tuzilmasini qurish asosida modulli tamoyil yotadi. Uni qurishda foydalaniladigan birinchi element inkubatordir. Texnopark har biri

innovastion xizmatlarning ixtisoslashtirilgan majmuasini taqdim etuvchi markazlarning yig'indisidan iboratdir.

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.



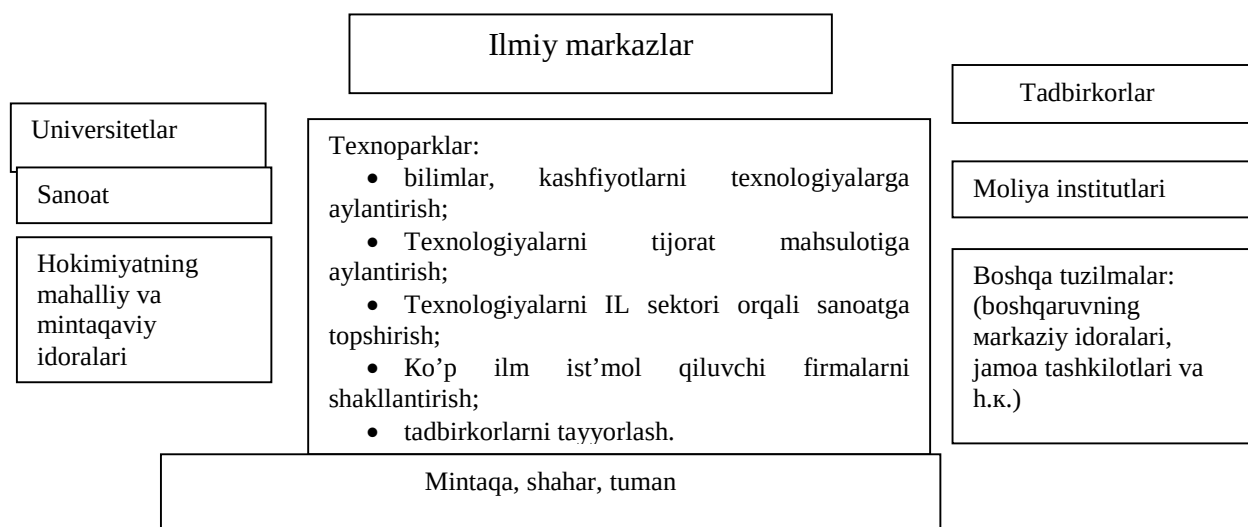
3.3– rasm. Texnoparkning tuzilishi.

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

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

Texnoparkka davlat va mahalliy xokimiyatlar tomonidan rahbarlik qilish uchta asosiy yo'nalish: qonunchilik, moliyalashtirish va rivojlantirish dasturlari, to'g'ridan to'g'ri ishtirok etish bo'yicha amalga oshiriladi. Hukumat kichik va o'rta biznesni qo'llab quvvatlashning yirik ko'lamli dasturlarini ishlab chiqadi, yangi

texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantiradi, fan va sanoatni kooperastiyalashishning yordam ko'rsatadi. davlat moliyaviy va qonunchilik yordamidan tashqari mijoz firmalar, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan korxonalarga har xil kvotalar va subsidiyalarni taqdim etadi. Mahalliy hokimiyatlar innovastion 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 echiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 3.4* – chizmada ko'rsatilgan.



3.4- rasm. Texnopark ta'sischi va ular tomonidan echiladigan masalalarning bazaviy chizmasi.

Inkubatorlarning ajralib turgan alomati va tashkiliy xususiyati shundan iboratki, ular aniq tovarni emas, mustaqil xo'jalik sub'ektini ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. Shunday qilib, yangi kichik innovastion firmalar texnoparklarning "mahsuloti" bo'ladi. Inkubatorlarda har xil ishlab chiqarish birliklarini bo'lishi firmalarga ularni ushlab turishga harajatlarni ancha qisqartirish imkoniyatini beradi. Bu erda, 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 uskunalari 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 korxona kichik seriyali va noyob mahsulotni ishlab chiqaradi, uning katta qismi buyurtmaga, shartnomaga mo'ljallangan. Bu boshidan ishlab chiqaruvchi, etkazib 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 innovastion rivojlanish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Ishlab chiqarishni innovastion yo'naltirilganligi boshqaruvning innovastion 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 sifatidan yangi mehnat undovchi sabablar bilan bog'lanadi.

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

Zamonaviy yapon korporastiyalarida yuqori menejer, innovastion yondashishlar va boshqarish rastionalligi tamoyillariga amal qilgan holda, qattiq yoppasiga nazorat qilishni qo'llashga harakat qilmaydi. Aksina, egiluvchan sheriklik aloqalarni mo'ljallash eng katta samara beradi (masalan, "Fudzistu", "Soni", "Mastusito" va boshqa firmalar).

Boshqarish ta'sirining egiluvchan usullari boshqaruv vazifalarining ko'pchiligi (rejalashtirish, undovchi sabablar, muvofiqlashtirish va nazorat)ga, hamda boshqaruv ob'yektiga. Innovastion 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 innovastion 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, kommunikastiya, marketing, patentlistenziyali, 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 erda 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 guruhlari bilan hamkor qiladilar. Bunday kompaniyalarning ajralib turuvchi alomati-bankrotlikning juda past darajasidir.

Innovastion markazlar, texnoparklar va texnopolislar misolida innovastion infratuzilmaning ahamiyat ayniqsa sezilarlidir, u fanni bozor muhitiga kirishi, ilmiy-texnik sohada tadbirkorlikni rivojlanishi va yangiliklarning iqtisodiy samaradorligini oshishiga yordam beradi. Innovastiyalarning tijorat muvaffaqiyatining ehtimoli maxsus institutlar, tashkilotlarni shakllanishi va yagona innovastion sohada shakllangan innovastion jarayonni ta'minlash tizimlari tufayli keskin oshadi.

Innovastion sohada *innovastion infratuzilma* markaziy rol o'ynaydi, u innovastion 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.

Innovastion infratuzilmaning holati milliy iqtisodiyotning iqtisodiy o'sish modeli va texnologik rivojlanish darajasi bilan mahkam bog'langan. Rivojlanganroq mamlakatlarga xos bo'lgan iqtisodiy o'sishning innovastion modeli o'sishning nobuyumli, innovastion va axborot omillarining rolini oshishi, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan sohalarni juda tez rivojlanishi bilan ta'riflanadi. Bunday mamlakatlarda innovastion tuzilmani rivojlanishi konsalting, injiring, axborot va telekommunikastion xizmatlarni tashkil qilinishiga asoslangan.

Innovastion infratuzilmada ilmiy, davlat va ijtimoiy institutlaridan tashqari moliyaviy, investistion resurslarni jamlanishi va innovastion faoliyat xatarlarini

diversifikastiyalashga yordam beruvchi investition institutlar muhim rol o'ynaydi. Bu yerda sug'urta kompaniyalari, nodavlat nafaqa fondlari, investition banklar, investition va venchurli fondlar, moliyaviy va investition kompaniyalar eng muhim investition institutlar bo'ladilar.

Tayanch so'zlar: venchurli sarmoyadorlar, xatarli sarmoyalar, har tomonlama rivojlanish strategiyasi, innovastion firmalar, firmalararo alyanslar, sanoat kompaniyalari assostiastiyasi, sanoat kompaniyalari, metatuzilma, konsorstium, konglomerat turidagi makrotuzilma, texnoparkning tuzilishi.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovastion firmaning evolyustiyasidagi integrastiyalashish va diversifikastiyalash (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. Innovastion faoliyat yangi tashkiliy shakllarining o'ziga xosligi nimadan iborat?
5. Firmalar assostiastiyalari turlari va ularning vazifalarini aytib bering.
6. "Yumshoq metatuzilmalar" nima va ular nima uchun innovastion o'zgarishlarning samaradorligini oshiradi?
7. Nima uchun konsorstiumlar firmalararo integrastiyalashishning istiqbolli turi bo'ladilar?
8. Innovastion faoliyatdagi moliya-sanoat guruhlarining rolini yoritib bering.
9. Vertikal va gorizontaal integrastiyalashgan tuzilmalardagi innovastion faoliyatning xususiyatlarini bayon qiling.
10. Innovastion jarayonning qanday institustional tuzilmalarini bilasiz?
11. Innovastion markazlar nimadan iborat va ular iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga qanday ta'sir ko'rsatadilar?
12. Texnoparklarning ta'sischilari va ular tomonidan echiladigan masalalarni sanab o'ting.
13. Innovastion infratuzilmaning innovastion faoliyatini rivojlanishidagi rolini ta'riflab bering.

4 – BOB. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI

4.1. Innovastion menejmentga ilmiy yondashishlar.

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

Menejment mazmuniy nuqtai nazardan – bu boshqarish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish usuli, mehnat sarmoyalar va boshqalar kabi resurslardan kattaroq samaradorlik bilan foydalanish. Shunday nuqtai nazar asosida innovastion menejment – bu innovastion faoliyat, uning resurslari, yangiliklarini ishlab chiqish va tadbiq etishda sostial – iqtisodiy rivojlanishning eng muhim omili sifatida innovastiyalarning kattaroq samaradorligiga erishish maqsadida ishtirok etayotgan odamlarni boshqarishning maqsadga qaratilgan tizimidir.

XIX asrning oxirida paydo bo’lgan boshqaruv haqidagi fan rivojlanishning murakkab yo’lini bosib o’tgan. Boshqaruvdagi amaliy tajribani umumlashtirishga birinchi harakatlar ilmiy menejment maktabini yaratish bilan almashgan, F.U. Teylor uning asoschisi bo’lgan. Buning oqibatida dastlabki nazariyalar o’rniga ilmiy-texnik va sostial – texnik va sostial-iqtisodiy omillarni murakkab yig’indisini hisobga olishni talab qiluvchi nazariyalar kelgan.

Menejmentning keyingi maktablari boshqaruv fikrini evolyustiyasiga asoslangan. Masalan, belgilangan bosqichda olimlar boshqaruv nazariyasini ikkita: yopiq va ochiq tizimlar va menejmentning rastional va sostial omillar nuqtai nazarda ko’rib chiqa boshlaganlar.

Ilmiy – texnik taraqqiyot va tashqi muhitning shiddatli evolyustiyasi sharoitida boshqaruv nazariyasi va amaliyotining evolyustiyasi sodir bo’lgan. Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta’siri ostidagi evolyustiyasi asosiy bosqichlari 4.1 – jadvalda berilgan.

4.1 – jadval.

Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta'siri ostidagi evolyustiyasi 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							
Sostial-psixologik yondashish							
Loyihali yondashish							
Marketingli yondashish							

Ilmiy fan sifatidagi boshqaruv evoliyustiyasining 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 innovastion menejmentda har xil maktablarning bilimlari va usullaridan foydalanilgan, boshqaruv jarayoni esa ham menejmentning nazariy konstepstiyalariga va ham har xil nazariy maktablar va ilmiy yondashishlarga suyangan.

Bu boshqaruv ob'ektining yuqori murakkabligi va kamroq determinastiyalanganligi (asoslanganligi) bilan izohlanadi. Aslida ilmiy, texnik, texnologik, sostial va aralash tizimlarni muvofiq boshqarishning algoritmini ishlab chiqish zarur bo'lgan.

Menejment fan sifatida sostiologiya, psixologiya, mantiq, pedagogika, fanshunoslik, matematika va kibernetika, har xil texnik va iqtisodiy fanlar usullarining keng turli tumanliklaridan foydalanuvchi fanlararo tadqiqotdir.

Boshqaruv fanining evolyustiyasi boshqaruvning mazmuni va tamoyillarini boyitish, hamda uning vazifalari, usullari va yo'llarini takomillashtirishga asoslanadi.

Innovastion menejmentga fan sifatidagi har xil konstepstiyalar va yondashishlar 4. 2 – jadvalda berilgan.

4.2. – jadval.

Innovastion menejmentdagi konstepstiyalar va yondashishlarning tasnifi⁵

Asosiy, bazaviy yondashishlar va konstepstiyalar	Ularni amalga oshirish shakllari va natijalar
<i>Klassik maktab</i>	
1.Mehnat taqsimoti tamoyillari. 2.Maqsad va rahbarlikning umumiyliigi. 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
<i>Hulqiy maktab</i>	
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.
<i>Ilmiy maktab</i>	
1.Menejmentning faoliyati va vazifalarining tahlilidan foydalanish. 2.Xodimlarni tanlash, o'qitish va joy-joyiga qo'yish.	1.Muvofiq faoliyat yuritish uchun sharoitlar yaratish. 2.Mehnat unumdorligini ko'paytirish.
<i>Jarayonli yondashish</i>	
1.Menejmentni jarayon sifatida tushunish. 2.Jarayonga ta'sir ko'rsatish omillarining tahlili. 3.Boshqaruv jarayoni o'zaro bog'liq vazifalar tizimi sifatida. 4.Muvofiqlashtiruvchi farmoyish beruvchi va nazorat qiluvchi vazifalarning roli.	1.Boshqaruvning egiluvchanlik, 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.
<i>Tizimli yondashish</i>	
1.Menejmentni murakkab ierarxik sostial-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	1.Ta'sir qilish yo'llari va usullarining mantiqiyliigi, menejer vazifalarining muvofiqligi. 2.Tahlil asosida sintetik va asoslangan qarorlarni qo'llash. 3.Boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning natijaviyligini oshirish. 4.Texnik, sostial-psixologik, ekonometrik, ergonomik va boshqa usullari qo'llanma. 5.Tashkilotning talablari va maqsadlariga epchillik, moslashuvchanlik va uyg'unlik.

⁵ «Теп: Управление инновациями:Статистический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирале). Котельников В.Ю. – М.: ЭКСМО, 2007

hamkorlik va bir birlarini taqazo qilish samaralarini hisobga olish. 6.Kutishlar nazariyasini qo'llash.	6.Ishdan chuqur qanoatlashish va o'zini o'zi aks ettirish o'zini o'zi amalga oshirishga erishish.
<i>Yashash davrli yondashish</i>	
1.Tashkilotning yashash davrini sostial 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 tendenstiyalarini aniqlash.	1.Aniq rejalashtirish, muvofiqlashtirish va rahbarlik. 2.Menejerning 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.
<i>Miqdoriy matematik yondashishlar</i>	
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.	1. Boshqaruv qarorlarining yuqori aniqligi, samaradorligi va sifati. 2. Firma rivojlanishining ustuvor yo'nalishlarini tanlash. 3.Ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligi hisob-kitoblarining aniqligi. 4. Natijalarning noaniqligini bartaraf qilish, xatarlarni pasaytirish.
<i>Loyihali yondashish</i>	
1.Innovastion loyiha turidagi yangiliklarni ishlab chiqish, tadbiiq etish va tijoratlashtirishni tashkil qilish. 2.Loyihani biznes-rejalashtirish 3.Loyihaning tahlili. 4.Loyihani baholash. 5.Innovastion loyihani moliyalashtirilishini tashkil qilish.	1.Strategik rejalashtirishning alohida turi, kerakli ishlab chiqarish-texnik va marketing tadbirlarini tanlash. 2.Yangilik, uning iste'mol va qiymatliy ko'rsatkichlarini tadqiqot qilish bo'yicha ko'p qadamli tadbirlar. Resursli, texnologik va moliyaviy imkoniyatlarni tadqiqot qilish. 3.Balansli hisobot va pul oqimlarini harakatlanishi asosida texnik-iqtisodiy, rejaviy, tijorat, ekologik va moliyaviy o'tkazish. 4.Loyihaning moliyaviy barqarorligi va tijorat samaradorligini baholash. O'zini o'zi oqlash muddati, daromadlik indeksi, sof diskontlashtirilgan daromad va rentabellikning ichki me'yorini hisoblash, xatarlarni hisobga olish. 5.Moliyalashtirishga ehtiyojni belgilash, manbalarni qidirib topish va loyiha ostidagi pul oqimlarini tashkil qilish.
<i>Marketingli yondashish</i>	
1.Innovastion firmani marketing strategiyasiga qaratish. 2.Innovastion marketingning aniq strategiyalari: raqobat afzalligi startegiyasi, importni o'rni bosish, xarajatlardagi etakchilik, yangi bozorlarga bostirib kirish va h.k.ishlab chiqish.	1.Firma, uning tizimchalari va xodimlari faoliyatining bo'lajak iste'molchining so'rovlarini hisobga olish bilan yangiliklarni tijoratlashtirishga yo'naltirish. 2.Bozorning nomlanish tadqiqoti. Bozor holatining tahlili va bashorati. Bozor sig'imi, tuzilishi va segmentlarga bo'linishining tadqiqoti. Talab, raqiblar hulqi, raqobat turlari va shakllarining tadqiqoti va bashorati. 3.Yangilikni bozorga kirishining maqsadini

3.Yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish.	belgilash, varianti va vaqtini tanlash. Yangilikni joylashtirish tadbirlari va bosqichlarini ishlab chiqish.
4.Operativ taktik innovastion marketing. Marketingning turini tanlash.	4.Yangilikni bozorga kirib borishining aniq tadbirlarini ishlab chiqish. Marketinning kreativ, konversion, rahbatlantiruvchi va boshqa turlari tadbirlari. Sotish kanallarini shakllantirish. Reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, prezentastiyalar, sinovli va to'g'ridan to'g'ri sotishlar, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatish va h.k. tashkil qilish.
5.Marketingning xarajatlari va daromadlarini bashoratlash va rejalashtirish.	5.Yangilikni sotishlar hajmining tahlili va bashorati, marketing daromadlarini baholash. Daromadlar bo'yicha narxli egiluvchianlikni belgilash. Raqiblarning narx siyosatini o'rganish. Innovastiyalarning narx siyosatini ishlab chiqish. Marketing xarajatlarining tahlili. Yangilikni bozor tomon harakatlantirish xarajatlarini shakllantirish.

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

Jadvalda tizimga keltirilgan ma'lumotlar innovastion menejmentning quyidagi eng xarakterli alomatlarini ajratishga imkon beradi:

- murakkab ierarxik aralish ilmiy-texnik va sostial-iqtisodiy tizimlar innovastion menejmentning ob'ekti bo'ladilar;
- innovastion menejmentning maqsadga erishish haqidagi har xil tasavvurlarga ega turli tuman innovastion tizimlardan iborat;
- innovastion jarayonlar ehtimoli xarakterga egalar va o'zining mohiyati bo'yicha kuchsiz determinastiyalangan (asoslangan)lar;
- innovastion jarayonlar ijodiy xarakterga ega;
- innovastion tizimlarda innovastion soha xodim-innovator markaziy sub'ekt bo'ladi;

- novator va innovastion menejning innovastion faoliyat sub'ektlari sifatidagi shaxsini ta'sir ko'rsatishning eng yangi usullarini qo'llashni talab qiluvchi murakkab sostial tizim sifatida ko'rib chiqish kerak;

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

4.2. Innovastion menejmentdagi tizimli yondashish

Innovastion 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 ob'ektdan iborat.

Menejment samaradorligi birinchi navbatda muammoni yechish uslubiyoti bilan aniqlanadi. Hozirgi vaqtda menejmentda bir qator yondashuvlar mavjud. Professor R.A.Fatxutdinov fikricha ular 13 tadan iborat, biz ulardan asosiylariga ko'rib chiqamiz. Barcha adabiyotlarda mavjud yondashuvlardan biri tizimli yondashuvdir, biz ushbu yondashuvlarning asosiylarini yoritib o'tamiz.

Innovastion 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 omilariga 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.

Tashqi muhit tashkilotga to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatadi. Davlat va qonunchilik idoralari, institutlar, kasaba uyushmalar, ilmiy va innovastion tashkilotlar, ishlab chiqarish omillari bozorlari, sarmoyadorlar, raqiblar, etkazib beruvchilar, ist'emolchilar, kasbiy vositachilar va h.k. to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish muhitining muhim elementlari 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 ierarxiasini ochishga va uning har xil darajada batafsil tekshirishligini ko'rib chiqishga imkon beradi.

Tizimning murakkabligi ierarxiya 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 algoritmgiga 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 ierarxik tizimlarga quyidagilar xos:

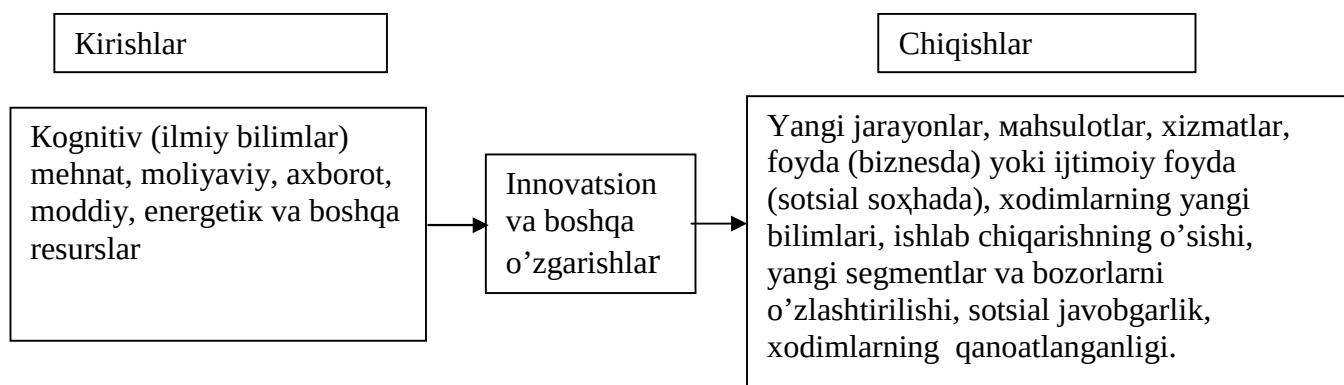
- umumiy maqsadlarning mavjudligi (belgilanish);
 - yaxlitlik va tugallanganlik;
 - bajarilayotgan vazifalarning katta miqdorlari va katta soni;
 - vazifalarning ko'p jihatligi va turli tumanligi;
 - hulqning murakkabligi va undovchi sabablarning ko'p jihatligi;
 - musobaqaluvchi, raqobatlashuvchi va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

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

Innovastion tizimning murakkab, ko'p bosqichli, ko'p kompozistiyali 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.

Innovastion 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 ierarxik tuzilma ko'rinishidagi tobelik mavjud. Bunda ierarxiyaning pastroq bosqichiga tegishli bo'lgan va birgalikda harakat qiluvchi tizim ierarxiyaning keyingi yuqori bosqichiga tegishli bo'lgan tizimchaning barcha vazifalarini bajaradi. Innovastion menejmentning boshqaruvchi tizimchasini ko'rib chiqamiz. Tashkilotning ierarxik murakkab, katta tizim sifatidagi kirishlari va chiqishlari 4.1 – rasmda tasvirlangan.



4.1.-rasm. Innovastion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari

Boshqaruvchi tizimga innovastion menejment katta tizimi ierarxik tuzilmasining uchinchi va eng yuqori bosqichi bo'ladi. U kichik tizimchalardan tashkil topgan, boshqaruvning maqsadlari, vazifalari, usullari va tuzilmalari tizimidan iborat bo'lgan ierarxiyaning ikkinchi bosqichi har xil tizimchalari operation boshqaruv tizimidan

iboratdir. Nihoyat, ierarxiyaning birinchi, pastki bosqichida boshqaruvning tipik mahalliy tizimlari turadilar. Masalan, boshqaruv vazifalari tizimchasi rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va tartibga solish, undovchi sabablarni boshqarish, o'zaro hamkorlik va nazorat qilish jarayonlarini tashkil qilishning tipik jarayonlari o'zaro bog'langan yig'indisidan iboratdir. Har bir tipik jarayon yakka harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi. Bunda barcha elementlar, jarayonlar, 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 ierarxiyaning bir necha bosqichlaridan tashkil topadi. Boshqariladigan tizimchaning birinchi bosqichidagi asosiy vazifa uning tizimchalari (ishlab chiqarish, xodimlar, moliya va marketing)ni muvofiq faoliyat yuritishdir. ishlab chiqarish tizimchasi energetik, moddiy va axborot oqimlari va ta'sir ko'rsatishning texnik – texnologik omillariga asoslangan ularni ishlab chiqish usullarining murakkab biriktirilishi bilan ta'riflanadi.

Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimi			
Maqsadlar tizimchasi	Vazifalar tizimchasi	Usullar tizimchasi	Boshqaruvning tashkiliy tizimlari tizimchasi
— strategik maqsadlar va bashoratlash	— strategik rejalashtirish	— 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	— matristali
— qisqa muddatli			
— ustuvorlik darajasi	— undovchi sabablarni boshqarish		—

	qarish, hisobga olish -	iqtisodiy	divizionli
—— ierarxiya	va evristik	vazifaviy —	—
—— darajasi	nazorat qilish		

4.2.- rasm. Innovastion menejmentning boshqaruvchi tizimchasi

Ierarxiya ikkinchi bosqichi ishlab chiqarish tizimchasining ajralib turuvchi xususiyati oqimlarni muvofiqlashtirish va muvofiq taqsimlash vazifasidan, shu jumladan ierarxiyaning birinchi, pastki bosqichi tipik texnologik jarayonlarini dekompozitsiyalash va agregatsiyalash (biriktirish) dan iboratdir. Bunda har bir tipik jarayon kirishlar, chiqishlar, holatning har xil parametrlari, boshqaruv va berilgan maqsaddan chetga chiqishlarga ega kichik tizim bo'ladi.

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

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

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

Tashkilot "*ochiq tizim*" sifatida faoliyatning turli tuman shakllari, jihatlarini 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 innovastion faoliyatini qurishning umumlashtirilgan tamoyillari 4.3 – jadvalda berilgan.

4.3-jadval

Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovastion 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, investistion, innovastion, 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	Korxona vazifalari beixtiyor emas, balki ishlab chiqarishning maqsadlari, talabning talablari, resurslarning mavjudligiga muvofiq shakllanadi va o'zgaradilar.
4.Ierarxiklik	Tizimning har qanday gorizonta va vertikal darajalarida elementlar (texnologik zanjirchaning bo'g'inlari, tarkibiy bo'linmalar, alohida xodimlar va h.k) o'rtasidagi ierarxik o'zaro hamkorlik ta'minlanishi kerak.
5.Elementlarning avtonomligi	Tizimning har qanday vertikal va gorizonta 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 innovastion 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 modernizastiyalanishga yangilanishga va h.k. qobiliyati.
10.Ravshanlik	Texnik va ishga doir hujjatlarning yagona atamashunosligi, tizimning barcha bo'g'inlariga nisbatan talablarning yagonaligi, jazolar, me'yorlar va tartibga soluvchi bazaning yagona tizimi. Tashqi ta'sirlar ta'siri ostida qaytadan yo'naltirilishi imkoniyati.
11.Muvofiqlik	Eng muhim xususiyat-barcha bo'linmalar harakatlarini

Ma'lumki har qanday iqtisodiy tizim rivojlanishining asosiy belgilariga quyidagilar kiradi:

- ilmiy bilimlar integratsiyasi, fanlar orasida muammolarning ko'payishi,
- muammolarning kompleksligi va ularni texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik, boshqaruv va boshqa tomonlari bilan birgalikda o'rganilishi,
- echilayotgan muammolarning murakkablashuvi,
- obyektlar orasida aloqalar sonining ko'payishi,
- ayrim resurslarning etishmasligi,
- ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonida standartizatsiyalash va avtomatlashtirish elementlari darajasining oshishi,
- inson omilining boshqaruvdagi rolining oshishi.

Yuqorida qayd etilgan belgilarning hammasi tizimli yondashuvni qo'llashni talab qiladi va shu orqali boshqaruv qarorlarining samaradorligini ta'minlash mumkin.

Tizimli yondashuv – obyektни tizim sifatida tadqiq qilish uslubiyotida. Tizim ikkita tarkibdan tashkil topgan:

1) *Tashqi atrof muhit* – tizimga kirish, chiqish va tashqi muhit aloqasidan tashkil topgan.

2) *Ichki tuzilishi* - o'zaro bog'liq komponentlarning yig'indisi bo'lib, boshqaruv subyektining obyektga ta'sir qilish jarayonini, tizimga kirish, chiqish va tizimning maqsadiga erishishni ta'minlaydi.

Tizimli turkumlashtirish.

Tizim bir-biridan farq qiluvchi bir qator belgi va o'lchamlari bilan xarakterlanadi.

1. *Tizimning tashqi muhit bilan o'zaro harakati bo'yicha:*

1.1. Himoyalangan tizim – tizimning tashqi muhit bilan kirish va chiqish aloqasi yo'q.

1.2. Yopiq tizimlar. Tizimning tashqi muhit bilan faqat bitta aloqasi bor. (kirish yoki chiqish)

1.3. Ochiq tizimlar – tizimning tashqi muhit bilan chiqish va kirish aloqalari bor (masalan, davlat, firma, odam, mashina va hokazo).

2. Tizimning o‘lchamlari bo‘yicha:

2.1. Kichik tizimlar – tizimdagi komponentlar soni 30- dan kam.

2.2. O‘rta tizimlar- tizimdagi komponentlar soni 30-300 gacha.

2.3. Katta murakkab tizimlar – tizimdagi birlik komponentlar soni 301 dan ko‘p.

3. Tizimning turlari bo‘yicha:

3.1. Biologik tizimlar- tirik organizmlar.

3.2. Texnik tizimlar- berilgan funksiyani bajaruvchi, detal va butlovchi qismlardan tashkil topgan buyum.

3.3. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar - turli vazifalarni bajaruvchi iqtisodiy, ijtimoiy, ishlab chiqarish, texnik va ijtimoiy tuzilmalardan tashkil topgan kompleks tizim.

4. Tizimning ixtisoslanish darajasi:

4.1. Kompleks tizimlar - obyekt hayotiy davri bosqichlaridagi barcha ishlarni yoki funksiyalarni boshqaruvchi tizimdir.

4.2. Ixtisoslashgan tizimlar obyekt hayotiy davrining bitta bosqichdagi bitta ish yoki funksiyani boshqaruvchi tizim (bank, marketing tashkiloti, butlovchi korxona).

5. Tizimning faoliyat ko‘rsatish davomiyligi bo‘yicha:

5.1. Qisqa muddatli tizimlar - qisqa vaqt faoliyat ko‘rsatadi yoki bir marta ishlatiladi.

5.2. Diskret tizimlar – tizimlar ma‘lum vaqt oralig‘ida faoliyat ko‘rsatadi (masalan, inson, avtomobil‘).

5.3. Uzoq muddatli tizimlar – tizimning faoliyat ko‘rsatish davri vaqt bilan chegaralanmagan.

Tizimli yondashuvning mohiyatini tushunish uchun asosiy belgilari bilan birgalikda uning xususiyatlarini ham o‘rganish boshqaruv qarorlarining sifatini ta‘minlashda muhim o‘rin egallaydi.

Tizimning xususiyatlarini 4 guruhga bo'lishimiz mumkin:

1. Tizimning mohiyati va murakkabligini xarakterlovchi xususiyatlar;
2. Tizimning tashqi muhit bilan aloqasini xarakterlovchi xususiyatlar;
3. Tizimning maqsad metodologiyasini xarakterlovchi xususiyatlar;
4. Turli tizimlarning faoliyat ko'rsatish o'lchamlarini xarakterlovchi tizimlar.

1-guruh. Tizimning mohiyati va murakkabligini xarakterlovchi xususiyatlar.

1. Tizimning birlamchiligi. Tizimlar nazariyasi bo'yicha tizimlar butun tarzida mavjud va undan keyin ular alohida komponentlarga bo'linadi. Ya'ni komponentlar butunlikni tashkil qilmaydi, aksincha bir butunlik komponentlarga bo'linadi.

2. Tizim o'lchamlari. Tizimdagi komponentlar soni va ularning o'zaro aloqasi. Komponentlar soniga nisbatan tizimlar kichik, o'rta va kattaga bo'linadi.

3. Tizim tuzilishining murakkabligi. Tizim tuzilishi murakkabligi quyidagi o'lchamlar bilan xarakterlanadi:

Tizimni boshqarish bo'g'inlari soni, komponentlarning ko'pligi va ularning aloqasi, tizimni yoritish va boshqarishning murakkabligi, boshqarish modelining o'lchamlari soni, boshqarish uchun kerakli axborotlar soni va hokazo.

4. Tizimning kattaligi. Tizimning kattaligi quyidagi o'lchamlar bilan xarakterlanadi: berilgan vaqt oralig'ida - tizim o'lchamlarning o'zgarish darajasi, tizimning faoliyat ko'rsatishiga obyektiv qonun va qonunchilikning ta'sir darajasi, tizimning erkinlik darajasi va hokazo.

5. Tizimning vertikal butunligi. Boshqaruv bosqichlari soni va uning o'zgarishining tizimga ta'siri, boshqaruv bosqichlarining o'zaro aloqasi, boshqaruv subyektlarining obyektga ta'sir darajasi, tizim quyi tizimlarining mustaqillik darajasi.

6. Tizimning yotiq (gorizontal) munosabatlari. Bir bosqichdagi quyi tizimlar orasidagi aloqalar soni, ularning bog'liqligi va gorizontal buyicha ularning integratsiyalashuvi.

7. Tizimni yoritishining ko'p qirraligi. Tizimning murakkabligi tufayli ularning barcha xususiyatlari va tomonlarini o'rganish qiyin. Shuning uchun tahlilda tizimning ma'lum bir bosqichi bilan chegaralanish maqsadga muvofiqdir.

2-guruh. Tizimning tashqi muhit bilan aloqasini xarakterlovchi xususiyatlar.

8. Tizimning tashqi muhit bilan o'zaro bog'liqligi. Tizimlar o'z xususiyatlarini faqat tashqi muhit bilan o'zaro xarakati va ular bilan faoliyat ko'rsatish jarayonida shakllantiradi va ko'rsatadi. Tizim bu yerda tashqi muhit ta'siriga o'z harakatini ko'rsatadi, ya'ni ta'sir natijasida rivojlanadi, ammo bu yerda o'zining xususiyatlarini saqlab qoladi.

9. Tizimning mustaqillik darajasi. O'rtacha bir komponentga tug'ri keladigan tashqi muhit bilan aloqalar soni, tashqi muhitning ta'sir etmaslikdagi tizimdagi komponentlarning bo'linishi, birlashishi tezligi.

10. Tizimning ochiqqligi. Tashqi muhit bilan axborot yoki resurslarni almashuv intensivligi, berilgan tizim bilan o'zaro harakatlanuvchi tashqi muhitdagi tizimlar soni, berilgan tizimga boshqa tizimlarning ta'sir qilish darajasi.

11. Tizimning kelishuvchanligi. Tizimning tashqi muhit tizimlari bilan kelishuvchanlik darajasi (huquqiy, axborot, ilmiy-metodologik va resurslar ta'minoti).

3-guruh. Tizimning maqsad metodologiyasini xarakterlovchi xususiyatlar.

12. Tizimning maqsadga yo'naltirilganligi. Bu ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish tizimlarning maqsad daraxtini tuzish yoki texnik ishlarning iqtisodiy samaradorlik daraxtini tuzishni bildiradi. Masalan, korxonaning faoliyat ko'rsatishining asosiy belgisi (kriteriyasi) xodimlarning ish haqi fondi va foydaning yig'indisi bo'lgan qo'shimcha qiymatni maksimallashtirishdir (mahsulot va tashkilotning raqobatbardoshligini ta'minlash va qonunlarni bajarish sharti bilan).

13. Sifatning ustuvorligi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, texnik, ijtimoiy - iqtisodiy tizimlardan qaysi o'z faoliyatining turli bosqichlarda sifatning ustuvorligini ta'minlasa, o'zini tiklab qolmoqda.

14. Yuqori bosqich tizimi manfaatining ustuvorligi. Birinchi navbatda yuqori bosqichdagi tizimning manfaati qondirilishi, keyin esa quyi tizimlarning manfaatlari qondirilishi kerak.

15. Tizimning ishonchligi. Tizimning ishonchligi (masalan korxonaning) quyidagilar bilan xarakterlanadi: a) bir komponent ishdan chiqqan holda tizimning to'xtovsiz faoliyat ko'rsatishi; b) rejalashtirilgan vaqt davomida tizimning loyihadagi ko'rsatkichlarni saqlab qolishi; v) tashkilotning barqaror moliyaviy holati; g) iqtisodiy, ijtimoiy va texnik siyosatning to'g'riligi tashkilot missiyasining asoslanganligi.

16. Tizimning optimalligi. Ushbu xususiyat tizimga qo'yilgan talablarni qondirish darajasini xarakterlaydi, rejalashtirilgan maqsadlarning amalga oshishi, tizim imkoniyatlaridan to'la foydalanishni ta'minlashi.

17. Tizimning axborotlar bilan ta'minlanishining noaniqligi. Korxonaning missiyasiga va uning oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishiga axborotdagi noaniqliklar salbiy ta'sir ko'rsatadi. Axborotlar qanchalik o'z vaqtida ishonchli va kerakli vaqtda bo'lsa istiqbolli ko'rsatkichlar haqiqiy ko'rsatkichlarga to'g'ri keladi.

4-guruh. Tizimning rivojlanishi va faoliyat ko'rsatish ko'rsatkichlarini xarakterlovchi xususiyatlar.

18. Tizimning rivojlanish va faoliyat ko'rsatishning uzluksizligi. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning rivojlanish manbai bo'lib qo'yidagilar hisoblanadi: a) turli faoliyat sohasida qarama-qarshilik, b) raqobat, v) faoliyat ko'rsatish shakl va metodlarning ko'p xilligi.

19. Tizimning rivojlanish va faoliyat ko'rsatish yo'llarining al'ternativligi. Har bir holatning ko'rsatkichlaridan kelib chiqqan holda strategik rejalashtirish va operativ boshqarishda maqsadga erishishning bir necha al'ternativ yo'llari bo'lishi mumkin.

20. Tizimning sinergiyaligi. Tizimning samarali faoliyat ko'rsatishi quyi tizimlarning samarali faoliyat ko'rsatish yig'indisiga teng emas. Agar quyi tizimlarning samarasi yig'indisi tizim samarasidan katta bo'lsa, demak sinergiya samarasi salbiydir.

21. Tizimning inertsialigi. Tizimning ushbu xususiyati tizimga kiruvchi ko'rsatkichlar o'zgaruvchanligiga javoban, tizimdan chiquvchi ko'rsatkichlarning o'zgaruvchanlik tezligini xarakterlaydi.

22. Tizimning tashkil etilish darajasi. Berilgan ko'rsatkichlarning korxonaning proportsionallik, parallellik, uzluksizlik, ritm ko'rsatkichlarida yaxshilanish darajasini xarakterlaydi.

23. Tizimni standartizatsiyalashtirish darajasi. Yangi axborot, moliya, ishlab chiqarish, boshqarish va boshqa texnologiyalarni joriy qilish, global raqobatchilikning rivojlanishi, boshqa tizimlar bilan o'zaro almashuvni, to'g'ri kelishishini ta'minlovchi standartizatsiya tamoyillariga asoslanadi. Standartizatsiyalashning o'рни ayniqsa halqaro standartlarga asoslangan xalqaro kooperatsiya rivojlangan sharoitda oshadi.

24. Tizim rivojlanishining innovatsion xarakteri. Korxonaning innovatsion faoliyati tabiiy omil, mehnat, kapitaldan foydalanib ularni ITTKI ishlab chiqarishni va ularning natijalarini joriy qilishdir. Hozirgi vaqtda ITTKI, patent va nou-xau natijalarini ishlab chiqarishga joriy qilish resurslarni tejash, mahsulotlarning raqobatbardoshligini va qolaversa aholi turmush –tarzini o'stirishning asosiy sharti hisoblanadi . Innovatsion yo'l tizim rivojlanishining asosiy va bitta yo'lidir.

Marketingli yondashuv

Marketingli yondashuvning mohiyati shundan iboratki, tizim, quyi tizim menejerning diqqati har qanday masalani yechishda iste'molchilarga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Masalan firmaning strategiyasi quyidagilarga asoslangan bo'lishi kerak:

- a) ma'lum mahsulot yoki xizmat bo'yicha mavjud kelgusi, istiqboldagi strategik talabga;
- b) bozorni strategik segmentlashtirishga;
- v) kelajakda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning hayotiy davrini istiqbollashga;
- g) o'zining va raqobatchilar mahsulotlari raqobatbardoshligini tahlil qilishga;
- d) raqobat qonunlarining harakat qilish mexanizmini istiqbollashga.

Yuqorida qayd etilgan strategik marketing funksiyalarini bajarish strategik menejmentning eng quyi muammolaridan biri hisoblanadi. Firmaning har qanday

bo'limida har qanday masalalarni yechishda marketingli yondashuvdan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Marketingli yondashuvni qo'llab, menejment funksiyalarini tanlashda quyidagilar ustuvor bo'lishi kerak:

- 1) Iste'molchilar talabiga mos holda mahsulot sifatini oshirish;
- 2) Mahsulot sifatini va servis sifatini oshirish evaziga iste'molchilar resurslarini tejash;
- 3) Fan-texnika taraqqiyoti, mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish hisobiga menejment tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish obyekti resurslarini tejash.

Funksional yondashuv

Funksional yondashuvning menejmentga nisbatan mohiyati shundan iboratki, ya'ni bu yerda ehtiyoj funksiyalar yig'indisi sifatida ko'riladi va bu funksiyalarni bajarish shart. Funksiyalar o'rnatilgandan keyin ushbu funksiyalarni bajarish uchun bir nechta al'ternativ obyektlar tuziladi. Al'ternativ obyektlar ichidan obektning hayotiy davridagi uning birlik foydali samarasiga minimal xarajatlarni talab qiluvchi obyekt tanlab olinadi. Obyektning zanjirli rivojlanishi quyidagicha: ehtiyoj funksiya – kelgusi obyekt ko'rsatkichlari - tizim tuzilishidagi o'zgarishlar.

Hozirgi vaqtda boshqarishda asosan predmetli yondashuv qo'llaniladi va unda mavjud obyekt takomillashtiriladi. Masalan, texnik tizim marketing tadqiqotlari natijasi, fan-texnika taraqqiyoti tahlili, iste'molchilar takliflari asosida mavjud tizim takomillashtiriladi. Ushbu yondashuvning qanday kamchiliklari mavjud?

Birinchidan, konstruktorlar o'zlari jahon bozorini chuqur va keng qo'lamli tahlil qilishga qiziqmaydi, chunki ular o'zlari uchun murakkab masalalar tuzgan bo'ladilar. Obyektni joriy qilish vaqtida iste'molchilarning jahon bo'yicha ehtiyoj darajasini konstruktorlar istiqbol qila olmaydi, buni faqat marketologlar obyektiv istiqbollashi mumkin. Ikkinchidan, konstruktorlar harakat qilishlari natijasida jahondagi eng yaxshi natijani yaratish mumkin. Ammo ushbu namuna kecha loyihalashtirilgan va unda eski texnik g'oyalar o'z ifodasini topgan bo'lishi mumkin.

Umuman olganda predmetli yondashuvda investorlar va menejerlar faqat kechagi kun ko'rsatkichlarini yechishga harakat qilishadi va jahon darajasiga hech qachon chiqolmaydi.

4.4-Jadval

Firma tuzilishining rivojlanishiga nisbatan funktsional va predmetli yondashuvdagi farqlar.

Belgi	Predmetli yondashuv	Funktsional yondashuv
1.Yondashuv g'oyasi.	Mavjud tuzilma va ishlab chiqarilayotgan modellarni takomillashtirish.	Bozor talablaridan kelib chiqqan holda yangi obyekt va tuzilmalarni yaratish.
2. Firma tuzilishining tashkil etilish shakli.	Chiziqli-funktsional yoki matritsali.	Mummoli-maqсадli yoki matritsali.
3. Firma tashkiliy ishlab chikarish darajasining yangilik darajasi.	Past	Yuqori.
4. Asosiy moddiy aktivlar holati.	Eskirgan.	Yangi.
5. Shtat jadvali shakllanish tamoyili	Bo'lim tuzilmalarning ishlovchi xodimlarga moslashtirish (adaptatsiya)	Bo'lim vazifalari va funksiyalari firma chiqish ko'rsatkichlari bo'yicha.
6. Yuqori malakali menejer va mutaxassislarning solishtirma hissasi.	Past.	Yuqori.
7.Menejer va mutaxassislarning o'rtacha ish haqi.	Yuqori emas.	Ikki marta katta.
8. Menejer va mutaxassislarning o'rtacha yoshi.	50-55 yosh	35-40 yosh
9.Firma faoliyatining samaradorligi va barqarorligi.	Past	Yuqori
10. Firmaning raqobatbardoshligi.	Yuqori emas.	Yuqori

4.5.-Jadval

Firma mahsuloti rivojlanishiga nisbatan predmetli va funksiyali yondashuvlarning farqlari.

Belgi	Predmetli yondashuv	Funktsional yondashuv
1.Marketing tadqiqot-larining chuqurligi va sifati.	Sezilarisiz	Sezilarli
2. Mahsulot bo'yicha talablarni qondirish darajasi	To'la emas	To'la
3. Mahsulotni takomil-lashtirish bo'yicha texnik yondashuv.	Ishlab chiqarilayotgan modelni takomillash-tirishga asoslangan.	Umuman yangi mahsulotni yaratishga asoslangan.

4. Mahsulotni yangilashni rejalashtirishda taqqos-lash bazasi.	Raqobatchilarning eng yaxshi natijasi.	Mahsulotning bozorga chiqish vaqtida uning raqobatdoshligini ta'minlashga yo'naltirilgan taqqoslash bazasidan o'zib ketish.
5. Mahsulotning yangilash darajasi.	Past, ishlab chiqarilayotgan mahsulot takomillashtiriladi.	Yangi va sifatli mahsulot yaratiladi.
6. Yangi mahsulotni ishlab chiqish va o'zlashtirishdagi mehnat sig'imi.	Past	Yuqori
7. Ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etishda yangiliklar.	Mavjud tashkilot takomillashtiriladi.	Yangi tashkilot loyihalashtiriladi.
8. Texnologiyadagi yangilik darajasi.	Past	Yuqori
9. Bozorni o'zlashtirish darajasi.	To'la o'zlashtirish	Bozor eski yoki yangi bo'lishi mumkin.
10. Mahsulotning raqobatbardoshligi.	Past	Yuqori

Jahondagi ilg'or firmalar funktsional yondashuvni qo'llagan holda mukammal yangi, noyob mahsulotlar ishlab chiqarib, yangi ehtiyojlarni maksimal qondirishga erishayapti. Masalan, «Toyota» kompaniyasi ikki tizimli energiyani tejashni ta'minlovchi engil mashinalar ishlab chiqarmoqda. Yangi konstruktsiya u yoki bu energiya tejamiga erkin o'tishni ta'minlaydi. Trassada-benzin va bir yo'la dvigateldan akkumulyator zaryad oladi, shaharda- akkumulyatordagi elektr energiyasidan foydalaniladi.

Takror ishlab chiqarish yondashuvi.

Ushbu yondashuv ishlab chiqarish obyektni aniq bozor ehtiyojlarini, bozordagi xuddi shunday eng yaxshi obyektga nisbatan birlik foydali samaraga to'g'ri keladigan jami xarajatlarni kamaytirgan holda doimiy ravishda ishlab chiqarish obyektni yangilashga yo'naltirilgan.

Takror ishlab chiqarish yondashuvining elementlariga qo'yidagilar kiradi:

1. Yangilanayotgan obyektning bazasini sifat va resurs sig'im qo'rsatkichlarini rejalashtirishda fan-texnika taraqqiyoti yutuqlari iste'molchilarning talablariga asoslangan taqsimlanayotgan obyektidan o'zib ketish bazasidan foydalanishdir.

2. Obyektning barcha hayotiy davrda birlik obyekt foydali samarasiga to'g'ri keladigan vaqt, o'tgan, jonli, kelgusi mehnat sarfini tejash birlik qonunining ustivorligi;

3. Vaqt va ishlab chiqarish dasturi o'lchamlarida ishlab chiqarilayotgan, loyihalashtirilayotgan va perspektiv obyekt modellarini takror ishlab chiqarish davridagi o'zaro aloqasini ko'rib chiqish;

4. Innovatsion menejment tizimi va tashqi muhit elementlarining sifat va miqdor nuqtai nazaridan proporsional rivojlanishga imkon yaratish.

Rejada taqqoslashning kelajak bazasini qo'llash quyidagi *al'ternativ yondashuvlarga asoslanadi*:

a) taqqoslash bazasi – joriy vaqtda, bozorda raqobatchilar eng yaxshi namunasining ko'rsatkichlari;

b) taqqoslash bazasi – firma yangi namuna mahsulotining o'zlashtirish boshlanishiga o'zgarish kiritilgan raqobatchilar namunasining eng yaxshi ko'rsatkichlari;

v) Kelajakda yangi paydo bo'ladigan mahsulotlarga taqqoslash.

Mahsulot sifatini oshirish strategiyasini istiqbollash jarayonida firma mahsulotlarining raqobatchilar mahsulotlari sifat ko'rsatkichlariga nisbatan kamchiliklarni aniqlash uchun bozorda marketing tadqiqotlarini o'tkazishni talab qiladi.

Iqtisodiy nazariyada vaqtni tejash qonuni birlik mahsulotga to'g'ri keladigan sarflangan, jonli va kelgusi mehnat vaqtlarni tejashni yoki birlik iste'mol qiymatiga to'g'ri keladigan mahsulot tannarxini doimiy kamaytirishni talab qiladi.

Vaqtni tejash qonunining matematik ifodasi quyidagicha bo'ladi:

$$\frac{SM + JM + KM}{F_s} \rightarrow \min;$$

bu yerda, SM – ishlab chiqarishga sarflangan mehnat xarajatlari;

JM – jonli mehnat xarajatlari, ya'ni ushbu bosqichda, ushbu mahsulotga to'g'ri keladigan barcha ishlovchilarning ish haqi va ushbu bosqichga to'g'ri keladigan foyda.

KM – kelajakda mahsulotni ishlab chiqarish yoki iste'mol qilish bilan bog'liq kelgusi mehnat xarajatlari.

F_S – mahsulotning normativ xizmat qilish davri ichida foydali samara yig'indisi.

Mahsulot samaradorligiga, raqobatbardoshligiga uchta omil ta'sir qiladi: sifat, tannarx va iste'molchilar xarajatlari. Iste'molchilarga yo'naltirilgan har qanday faoliyatda yuqorida qayd etilgan uchta omilning muhimligi jihatidan ustivorligi ta'minlanishi kerak.

- 1) birinchi navbatda mahsulot sifatini oshirish kerak;
- 2) iste'molchilar xarajatlarini kamaytirish (yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va undan foydalanish sharoitlari);
- 3) mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish.

Bir vaqt ichida ham mahsulot sifatini oshirish va xarajatlarni kamaytirish uchun zamonaviy ilmiy yondashuv va metodlardan (funktsional –qiymat tahlili, modellashtirish, optimallashtirish va h.k.) foydalanish kerak.

Mahsulotning takror ishlab chiqarish davrini takror ishlab chiqarish jarayonining tahlili asosida ko'rib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi:

$$P \rightarrow IChV \rightarrow ICh \rightarrow TM \rightarrow P^1 > P;$$

bu yerda, P – pul (kapital);

$IChV$ – ishlab chiqarish vositalari va mehnat;

ICh – ishlab chiqarish;

TM – tayyor mahsulot;

P^1 – mahsulot sotishdan olingan tushum. Bu yerda P^1 P ga nisbatan katta bo'lishi kerak va bu orqali takror ishlab chiqarishni ta'minlash mumkin.

Mahsulotning takror ishlab chiqarish davri mahsulot ishlab chiqarish hajmini harakatlantiradi. Firmaning strategiyasini shakllantirish uchun har bir mahsulot bo'yicha foydani istiqbollash asosida mahsulotning foydalilik davrini tuzish lozim.

Sof foyda quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$F_t = \sum_{t=1}^r (N_t - T_t)H_t - S_t ;$$

bu yerda, F_t – ma‘lum mahsulot bo‘yicha t yildagi istiqbolli sof foyda;

r – istiqbolli mahsulot ishlab chiqarish davri, yil;

N_t – istiqbolli t yilda mahsulot bahosi;

T_t – mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha istiqbolli xara – jatlar;

H_t – istiqboldagi t yildagi mahsulot ishlab chiqarish hajmi;

S_t – istiqbolli t yildagi soliqlar (barcha turi).

Mahsulotning foydalilik davrini tuzishda foydani aniqlash uchun ko‘rsatkichlarni istiqbollash juda katta qiyinchilik tug‘diradi. Shuning uchun menejmentning normativ axborot bazasini yaratish va qo‘llab quvvatlash uning ishonchligini va samaradorligini ta‘minlashning asosiy sharti hisoblanadi.

Normativ yondashuv

Normativ yondashuvning mohiyati shundan iboratki, unda menejment tizimining barcha quyi tizimlariga boshqaruv normativlari o‘rnatiladi.

Bu yerda, normativlar tizimning barcha tizimlariga o‘rnatilishi kerak. Ushbu normativlar vaqt va o‘lchami bo‘yicha foydalanish mumkinligi, kompleksligi, samaradorligi va asoslanganligi kabi talablarga javob berishi kerak.

Tashqi muhit komponentlari faoliyati normativlari firmaning menejment tizimini boshqara olmaydi, ammo unda ushbu normativlarning to‘plami bo‘lishi, ularga rioya qilish (ayniqsa huquqiy va iqtisodiy normativlar) va ularni takomillashtirishda bevosita ishtirok etishi kerak.

Menejment bo‘yicha asoslangan va miqdoriy ifodalangan normativlarning soni qancha ko‘p bo‘lsa, boshqarishning barcha bosqichlarida tashkillashtirish, avtomatlashtirish darajasi shuncha yuqori bo‘ladi.

Normalashtirish aylanma mablag‘lardan foydalanishni tahlil qilish, ularning elementlari sarf normasi, normativni ishlab chiqish va tasdiqlash jarayonidir.

Sarf normasi – ishlab chiqarishni rejalashtirilgan sharoitda, kerakli sifatdagi birlik mahsulotni (ishni) ishlab chiqarish uchun xom-ashyo, material va boshqa elementlarining zaruriy maksimal rejali miqdori.

Normativlar - quyidagilar bilan xarakterlanadi:

- Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishda birlik massaga, maydonga, unumdorlikka, quvvatga, ishlovchilarga normalashtirila-yotgan elementning solishtirma sarfi;

- Barcha ishlab chiqarish jarayonlari bo'yicha texnologik chiqit va yo'qotishlarning miqdori;

- Foydadan olingan ajratmalar-iqtisodiy normativlar;

- Ishlovchilar ijtimoiy ehtiyojining tuzilishi va tarkibi – ijtimoiy normativlar;

Sarf normalariga qo'yiladigan talablar:

- Ular mahsulot va ish turlari bir xil metodika asosida ishlab chiqilishi va o'rnatilishi kerak;

- Ma'lum bir vaqt oralig'ida ular qayta ko'rilishi va takomillashtirilishi kerak;

- Ularni joriy qilishda FTT natijalarini hisobga olish kerak;

- Mahsulot sifati va ijtimoiy normativlar talablarga javob bergan holda resurslarni tejash bo'yicha ichki imkoniyatlardan maksimal foydalanishni ta'minlashi lozim.

Normalarni ishlab chiqarishning to'rtta metodi mavjud:

1) hisob – analitik metod;

2) tajriba metodi

3) hisobot – statistik metod;

4) iqtisodiy matematik.

Hisob analitik metodda shaxsiy normalar konstruktorlik – texnik hujjatlar, retseptlar, reglament, tajriba – sanoat sinovlari ma'lumotlari asosida o'rnatiladi.

Tajriba metodida normalar ishlab chiqarish yoki tajriba (laboratoriya) sharoitida aniqlangan ma'lumotlarga asoslangan holda ishlab chiqiladi.

Hisobot – statistik metod o'tgan yillarda resurslardan foydalanish bo'yicha hisobot ma'lumotlarga asoslanadi. Ushbu metod eng oddiy va noaniq metod.

Iqtisodiy-matematik metod ehtimollar nazariyasi, matematika va eHMga asoslangan. Ushbu metodni qo'llash uchun resurslar sarf va ularga ta'sir qiluvchi omillar bo'yicha katta hajmda statistik ma'lumot kerak.

Norma va normativlardan foydalanishda ularning asoslanishi muhim ahamiyatga ega. Chunki, aks holda ular ishlarni rejalashtirish sifatiga va menejment samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa norma va normativlarning asoslanishi resurslar chegaralangan sharoitida kuchaytirilishi lozim.

Norma va normativlar resurslardan foydalanishni boshqarishda, mahsulot sifati, ishlab chiqarishning ilmiy–texnik taraqqiyotini, ishlab chiqarish jarayonini, ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy rivojlanishini boshqarishda muhim rol o'ynaydi.

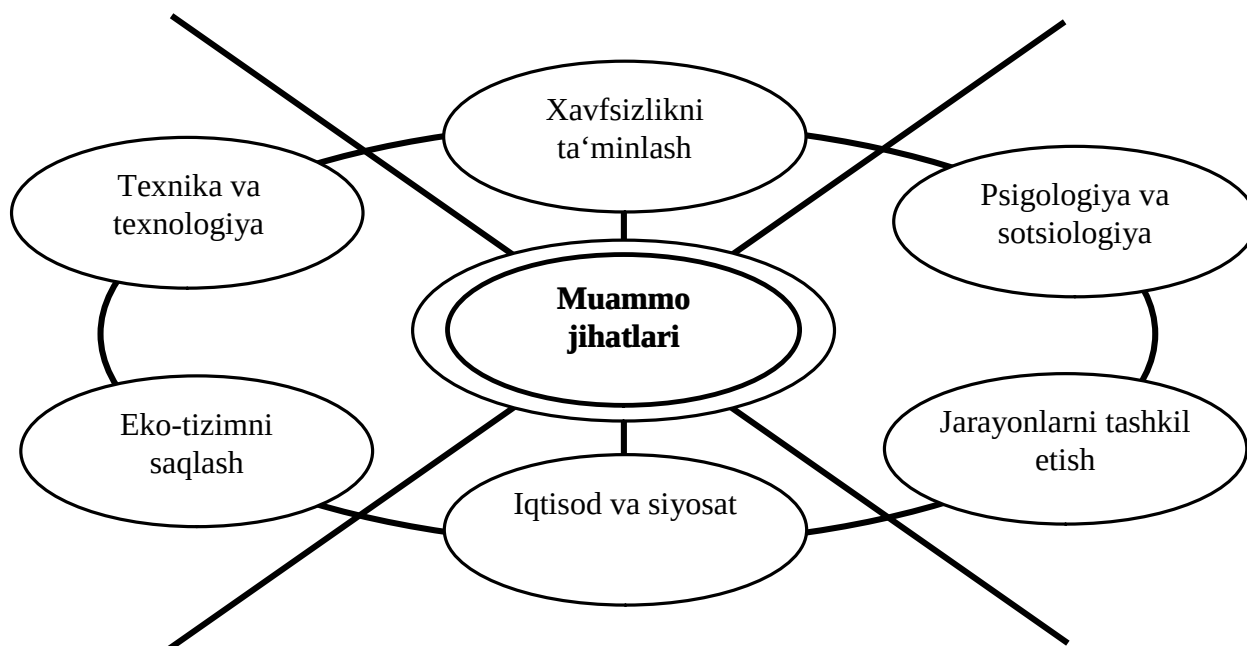
Norma va normativlarning ilmiy asoslanishini oshirish ayniqsa, material sig'imi katta bo'lgan tarmoqlar uchun muhimdir. Chunki ushbu tarmoqlarda mahsulot tannarxining 80-90 % ini xom-ashyo va materiallar tashkil etadi.

Kompleks yondashuv

Kompleks yondashuv qo'llanilganda menejmentning texnik, ekologik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik, kerak bo'lganda siyosiy, demografiya tomonlari va ularning o'zaro bog'liqligi hisobga olinishi kerak. Agarda menejmentning bitta muhim tomoni hisobga olinmasa muammo to'la yechilmasdan qolishi mumkin. Ammo amaliyotda ushbu talablarga hamma vaqt rioya qilinmaydi. Masalan, yangi korxonalar qurishda ijtimoiy savollar «keyinga» olib qo'yiladi, buning natijasida obyekt umuman ishga tushmaydi yoki u to'la quvvat bilan ishlamaydi. Yangi mehnat qurollarini loyihalashtirishda uning ekologik va ergonomik ko'rsatgichlariga ba'zan ikkinchi darajali e'tibor beriladi. Buning natijasida ular raqobatbardosh bo'lmay qoladi.

Yangi tizimlarni shakllantirishda va eskilarini qayta tashkil etishda har doim ijtimoiy va psixologik tomonlar hisobga olinavermaydi.

Menejmentda kompleks yondashuvni qo'llash quyidagi sxemada ko'rsatilgan.



Rasm-4.4. Menejmentda kompleks yondashuvni qo'llash sxemasi.

Integratsion yondashuv

Menejmentda *integratsion yondashuv* quyidagilarni tadqiq qilishga va ularning o'zaro aloqasini kuchaytirishga yo'naltirilgan:

- a) innovatsion menejment tizimining quyi tizimlari va komponentlari orasida;
- v) boshqarilayotgan obyektlar hayotiy davri bosqichlari orasida;
- g) vertikal bo'yicha boshqaruv bosqichlari orasida (davlat, hudud, firma, uning bo'limlari), gorizontaal bo'yicha boshqaruv subyektlari orasida.

«*Integratsiya*» degan termin boshqaruv subyektlarining hamkorligini chuqurlashtirish, ularni birlashtirish, boshqaruv tizimi orasidagi o'zaro harakat, o'zaro aloqalarni chuqurlashtirishni bildiradi.

Obyektning hayotiy davri bo'yicha integratsiya – ushbu integratsiya sifat, miqdor, xarajat ko'rsatgichlaridan tashkil topgan boshqarishning yagona, kelishilgan axborot tizimini shakllantirishni ta'minlaydi.

Vertikal bo'yicha integratsiyada kichik, yuridik, mustaqil firmalar raqobat ustivorlikka erishish maqsadida birlashadilar. Bu yerda ustunlik kuchli ilmiy-tadqiqot bazasi, yangi axborot texnologiyalari, murakkab dastgohlar yaratish hisobiga erishiladi.

Integratsiya firmalar uchun mahsulot sifatini oshirish, boshqaruv elementlarining o'zaro harakatini yaxshilash uchun qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Buning natijasida turli xil mahsulotlar ishlab chiqaruvchi, xizmat ko'rsatuvchi firma, tashkilot va korxonalar orasida gorizontal hamkorlik kengayadi. Menejmentda integratsion yondashuvni qo'llash firmaning yangi raqobat ustunligini topishda, menejment tizimini takomillashtirishda katta imkoniyatlar yaratadi.

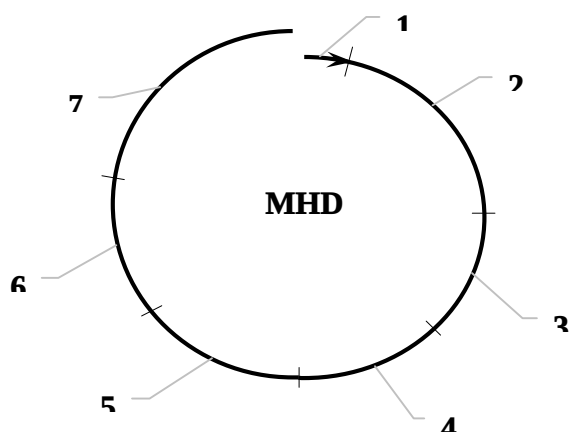
Innovatsion menejmentga integratsion yondashuvda eng murakkab masalalardan biri - bu mahsulot hayotiy davri bosqichlari bo'yicha integratsiyadir.

ISO – 9000 xalqaro standartlarga binoan mahsulot sifati tizimi quyidagi bosqichlardan tashkil topgan.

- 1) Marketing;
- 2) IChTKI;
- 3) moddiy –texnika ta'minoti;
- 4) Ishlab chikarish jarayonini tayyorlash va tuzish;
- 5) bevosita ishlab chiqarish;
- 6) Ishlab chiqarish jarayonida mahsulotni tekshirish, nazorat va sinovdan o'tkazish va chiqishdagi nazorat;
- 7) Mahsulotni qadoqlash va saqlash;
- 8) Sotish va taqsimlash;
- 9) Montaj va ishlatish;
- 10) Texnik yordam va xizmat ko'rsatish;
- 11) Ishlatilgandan keyin bozordan chiqarish.

Mahsulot hayotiy davrini ISO taklifi bo'yicha bo'lish, bajarilgan ishning vaqt va joyi bo'yicha chuqurlashtirish tamoyillariga to'la javob bermaydi. Masalan, ishlatish joyi va vaqti (9 bosqich), texnik yordam ko'rsatish joyi va vaqti bilan to'g'ri kelishi mumkin (10 bosqich). Bundan tashqari ishlab chiqarish bosqichi 5 ta bosqichlarga bo'lingan (3-bosqichdan 7 – bosqichgacha).

Keltirilgan fikrlardan kelib chiqqan holda mahsulot hayotiy davrini quyidagi bosqichlarga bo'lish maqsadga muvofiq bo'lar edi.



Shartli belgilar:

1-strategik marketing:

2- ITTKI:

3- yangi ishlab chikarishni tashkiliy texnik tayyorlash:

4- ishlab chiqarish:

5- mahsulotni ishlatishga (ekspluatatsiyaga) tayyorlash:

6- ishlatish va ta'mirlash:

7-mahsulotni bozordan chiqarish.

Rasm-4.5. Mahsulot hayotiy davrining tuzilishi

Mahsulotning hayotiy davri bosqichlarida bajariladigan ishlar hajmi:

1. Strategik marketing bosqichida bozorni strategik segmentatsiya qilish. Mahsulot va firmaning raqobatbardoshlik normativlari istiqboli aniqlanadi, firmaning strategiyasi shakllantiriladi.

2. ITTKI bosqichida raqobatbardoshlik normativlarini moddiylashtirish imkoniyatlarini tekshirish bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlari o'tkaziladi, firmani, mahsulot va texnologiyani takomillashtirish bo'yicha izlanish o'tkaziladi, yangi mahsulot uchun loyiha – konstruktorlik va normativ hujjatlar ishlab chiqiladi.

3. KKI bosqichida yangi mahsulotni, texnologiya, mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik jihozlar, norma va normativlarini o'zlashtirish bo'yicha tashkiliy loyihalar ishlab chiqiladi.

4. Ishlab chiqarish bosqichida moddiy texnika ta'minoti, ishlab chiqarish, ehtiyoj qismlarini tayyorlash, ularni yig'ish tashkil etiladi;

5. Taktik marketing o'tkaziladi (bozorni taktik segmentatsiya qilish, reklama va hokazo).

6. Mahsulotni foydalanishga tayyorlash bosqichida, mahsulot iste'molchilarga etkazib beriladi, o'rnatiladi, ishlatiladi, ta'mirlanadi va texnik xizmat ko'rsatiladi.

So'nggi bozordan chiqarish bosqichida ishlab bo'lgan mahsulot demontaj qilinadi va uning o'rniga yangi avlod mahsulotlari o'rnatiladi. Mahsulot hayotiy

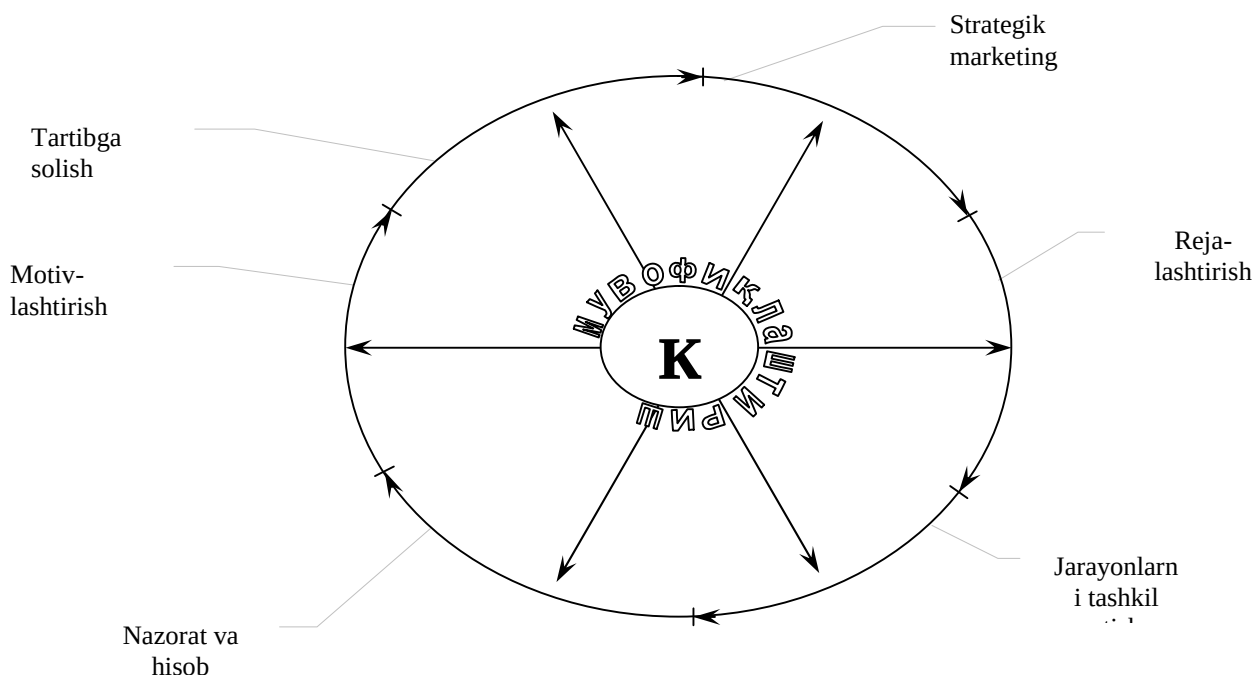
davrining davomiyligi turli tarmoq, mahsulotlari uchun har xil bo'лади. Shu bilan, birgalikda raqobat rivojlanishi MHD davomiyligini qisqartirishga olib keladi.

Masalan: AQSh da ishlab chiqarilayotgan hisoblash texnikasining marketing va ITTKI bosqichi davomiyligi 1981 yilda 33 oyni tashkil qilgan bo'lsa, 1991 yilda 10 oyni tashkil qildi, ularni ishlab chiqarish davomiyligi esa 88 oyda 12 oygacha kamaydi.

Amerika statistikasi bo'yicha mahsulot hayotiy davrining oldingi bosqichlarida sifatsiz qaror qabul qilish natijasida keyingi bosqichdagi yo'qotishlar quyidagi proportsiyada bo'лади: 1: 10, 100, 1000. Buning mohiyati shundan iboratki, ya'ni mahsulotni loyihalashtirish bosqichida, zamonaviy tadqiqot metodlari va ishlanmalarni tan olmasdan «tejab» qilingan 1-dollar, obyektini o'zlashtirish bosqichida –10, ishlab chiqarish bosqichida - 100 va uni ishlatish bosqichida -1000 dollar yo'kotishga olib keladi.

Jarayonli yondashuv

Jarayonli yondashuvda menejment funksiyalari o'zaro bog'liq holda ko'riladi. Boshqarish jarayoni – bu strategik marketing, rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, hisob va nazorat, motivatsiya bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'lik harakatlarning



zanjiridir.

Rasm-4.6. Menejment funksiyalarining davri.

Funksiyalarining qisqacha mazmunini ko'rib chiqamiz.

Strategik marketing – bozorni strategik segmentatsiya, mahsulot sifatini oshirish, strategiyasini isbotlash asosida firmaning strategiyasida yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish bo'yicha kompleks ishlardir.

Rejalashtirish tashqi muhit holat va omillarini tahlil qilish, istiqbollash, optimallashtirish, maqsadga erishishning al'ternativ variantlarini baholash va eng yaxshi reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlardan iborat menejment funksiyasidir.

Jarayonlarni tashkil etish rejani amalga oshirish bo'yicha boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarining yig'indisidan tashkil topgan menejment funksiyasidir.

Jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi bo'lishi mumkin. Jarayonlarni tashkil etishning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi: proportsionallik, uzluksizlik, paralellik, to'g'ri oqimlik, ixtisoslashuv va boshqalar.

Hisob – menejment tizimining qandaydir parametrlarini, resurslarining sarflanishini, vaqtini hisobga oluvchi menejment funksiyasi.

Nazorat – dastur, reja, yozma yoki og'zaki topshiriq, boshqaruv qarorlarini amalga oshirishni ta'minlovchi menejment funksiyasi.

Tartibga solish – innovatsion menejment samaradorligiga, boshqaruv qarorlarining sifatiga ta'sir qiluvchi tashqi muhit omillarining o'zgarishini o'rganish bo'yicha menejment funksiyasi.

Motivlashtirish – o'zini va boshqalarni firma va shaxsiy maqsadlarga erishish faoliyatiga undovchi jarayon.

Muvofiqlashtirish - menejmentning muhim funksiyalaridan bo'lib, reja va topshiriqlarni operativ boshqarish uchun tizim kompaniyalari ishlarini moslashtirish, o'zaro harakatini tashkil etish va o'zaro aloqasini o'rnatishdan iborat.

Direktiv yondashuv.

Ushbu yondashuvning mohiyati shundan iboratki, unda menejment tizimining elementlari, xarajatlar sifat normativlari, huquq, majburiyatlar, funksiyalar, normativ akt (buyruq, qaror, standart va boshqalar) orqali chegaralab qo'yiladi.

Direktiv yondashuv asosida menejmentning ma'muriy metodlari yotadi va ular quyidagilarga asoslanadi:

- 1) Hudud va davlatning qonunchilik aktlari tizimi.
- 2) Firmaning va yuqori tashkilotning normativ-direktiv va uslubiy hujjatlari.
- 3) Reja, dastur va topshiriqlar tizimi;
- 4) Operativ boshqaruv tizimi;

Davlat konunchilik aktlariga davlat qonun va qarorlari, davlat standartlari, ko'rsatma va davlat organlari tomonidan tasdiqlangan hamda mamlakatimiz katta hududida bajarish majburiy bo'lgan boshqa hujjatlar kiradi. Ularning tarkibi, tuzilishi, mazmuni va o'zaro aloqasida boshqarishning barcha nazariy, amaliy tomonlarini qamrab oluvchi menejment ilmiy yondashuvlari hisobga olinishi kerak. Qonunchilik aktlari bir tizimga birlashishi va ularning asosiy maqsadi aholining turmush tarzini ko'tarish bo'lishi kerak.

Birinchi darajali qonunchilik aktlarining maqsadi - mamlakatning raqobatbardoshligini ta'minlash, tabiiy resurslardan, mehnat va kapitaldan oqilona foydalanish, hamma hududlarning mikromuhit va infratuzilmalarini rivojlantirish, menejment va iqtisodiy boshqarishning zamonaviy metodlaridan foydalanish hisoblanadi

Firma va yuqori tashkilotning normativ - direktiv va uslubiy hujjatlariga standartlar, uslubiyot, qaror, buyruqlar kiradi. Firma rahbariyati tomonidan tasdiqlangan hujjatlar faqat ushbu firmada (yuqori tashkilot tizimida) qo'llaniladi. Yuqorida ko'rib o'tilgan qonunchilikdan farqi shundaki, bu yerda menejment tizimi va barcha quyi tizimlari elementlarining tarkibi, mazmuni va o'zaro harakati aniq firma bo'yicha chegaralab qo'yiladi.

Firmaning normativ - direktiv hujjatlari quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak - hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, maqsadni amalga oshirishda rioya qilinishi kerak bo'lgan tamoyillar va ilmiy yondashuvlar, boshqaruvchilar, ish sifatiga talablar, resurslarni tejash, muddati va axborotlar manbai.

O‘zaro bog‘lik rejalar tizimi dastur va rejalar ham menejmentning ma‘muriy metodlariga kiradi, chunki ularning bajarilmasligi jami kollektivning bir tekisda ishlashini buzadi.

4.3. Yangiliklar yashash davri konstepstiyasining 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 innovastion o‘zgarishlar bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liq iqtisodiyotning davriy tebranishlariga bog‘liqdir. Xuddi innovastion rivojlanishning davriy konstepstiyasi ilmiy-texnik taraqqiyotni bir tomondan ishlab chiqarish takomillashtirishning muhim yo‘li sifatida tushunishga olib keladi.⁶

Innovastion jarayonlar, mahsulotlar va tizimlarning yashash davrlari konstepstiyasi asosida ishla chiqarishning barcha jarayonlari va bosqichlarini vaqtli, resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin. Innovastion jarayonlarni darajalar bo‘yicha va bosqichma bosqich o‘rganish uchun mahalliy, vaqtda bo‘lingan axborotlar xarakterlidir, shuning bilan bir vaqtda yashash davrali yondashish yangiliklarni yaratish va o‘zlashtirish jarayonini dinamik sinxronlashtirilgan tizim sifatida ko‘rib chiqadi.

Innovastion faoliyat bitta mantiqiy zanjirga birlashtirilgan bir qator tadbirlardan tashkil topadi. Bu zanjirning har bir bo‘g‘ini (innovastion davraning) har bir bosqichi rivojlanishning o‘zining mantiqiga bo‘ysunadi, o‘zining qonuniyatlari va xususiyatlariga ega. Ilmiy izlanishlar, tajriba – konstruktorlik va texnologik ishlamalar, investistion – 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 ob‘ektlar, jarayonlar

⁶ А.М. Мухамедияров “Инновационный менеджмент”-М.: Инфра-М., 2008

va tizimlarni o'rganishda ustuvor holatni egallaganlar. Misol uchun, tashkilotlar, sanoat ishlab chiqarishi sohalari, texnik buyumlar, qurilish konstrukstiyalari, mashinalar va mexanizmlar yashash davralari konstepstiyasi ancha rivojlanganlar.

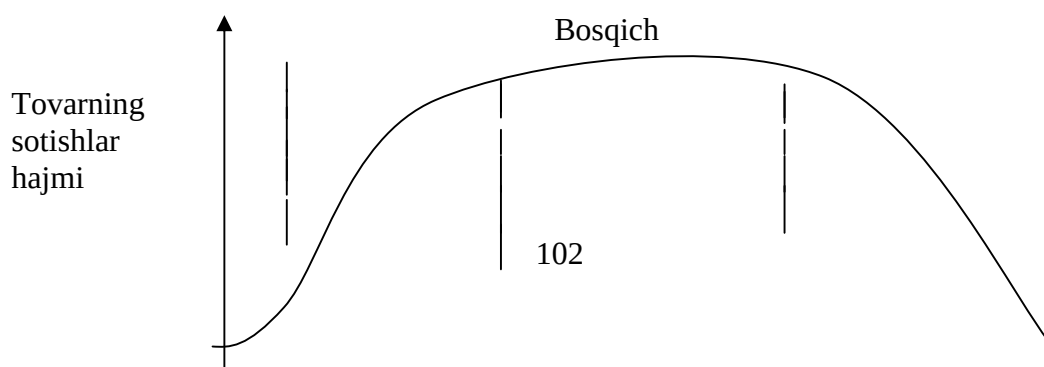
Innovastion faoliyatni o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyalar, hamda ochiq tizimlar sifatidagi innovastion tashkilotlarning yashash davralari eng katta ahamiyatga ega.

Iqtisodiy ob'ektlar sifatidagi texnologiyalarning evolyustiyasi va o'zgarishni o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar konstepstiyasi yashash davralarining unumdorroq zamonaviy g'oyasi bo'ladi. Masalan, katta texnologik tizimlarning yashash davralarini tadqiqot qilish ham an'anaviy ham yangi texnologik paradigmalar (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 modernizastiyalanishi, ularni etuklik bosqichiga o'tishi va bozorni ushbu tovarlar bilan to'ldirilganligi sari eski pragdama 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 ob'ektlar, jarayonlar va tizimlarning yashash davrasi bir xildagi nazariy bazaga ega: har qanday yashash davrasi yaratilishdan boshlanadi, o'sish, etuklik, so'nish va tanazzul bosqichlarini o'tadi.

Tovarning namunaviy yashash davrasi 1 - rasmda berilgan. Innovastion menejmentning ko'p sonli ob'ektlari: innovastion korxonalar, yangi texnika va texnologiya, yangi tovarlar va xizmatlar yashash davrasining xuddi shunday dinamikasi tuzilishiga egalar.





4.7-rasm. Yangi tovarning yashash davrasi:

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

Innovatsiyalarning yashash davrasi konstepstiyalarining afzalligi shunda namoyon bo'ladiki, 4 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;

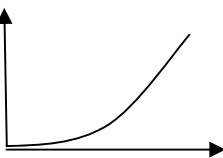
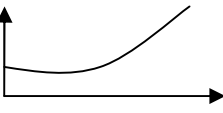
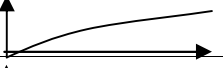
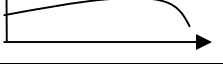
Tovar-texnika-texnologiya, yangi tovar - talab – texnologiya, ishlab chiqarish omillari – firmaning raqobat afzalliklari – firmani rivojlanishi turidagi har xil iqtisodiy ob'ektlarning o'zaro aloqalarini aniqlashni.

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

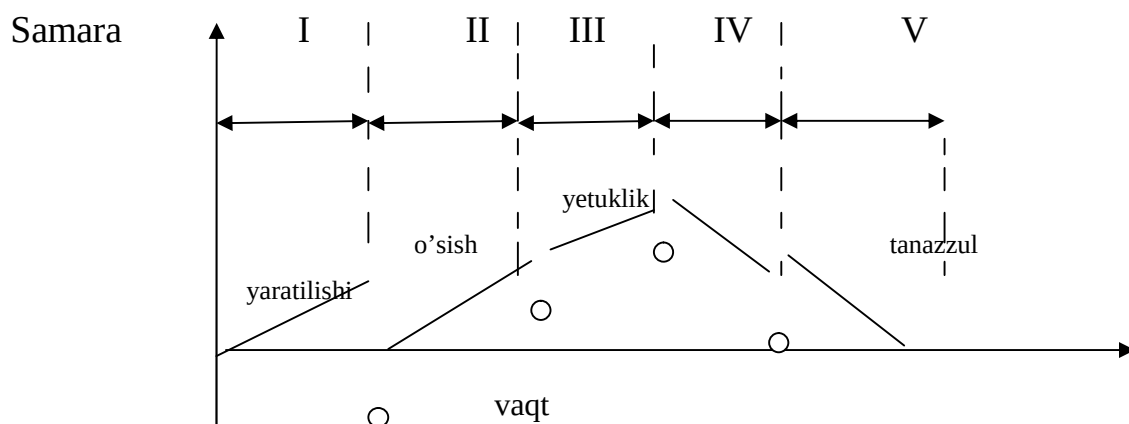
Yashash davralari dinamikasini ta'riflovchi matematik vazifalar 4.4 – jadvalda berilgan. Yashash davrasi alohida uchastkalardan tashkil topgan, ulardan har biri har qanday iqtisodiy ob'ektni rivojlanishi darajasi vaqtni u yoki bu qismida vujudga keladigan ichki va tashqi sharoitlarni rivojlanishi darajasiga bog'liqligining matematik bayoniga ega. Bu innovastion menejerga rivojlanishning sur'atlari va darajasini o'zgarishi bo'yicha qarorlarni ishlab chiqarishga imkon beradi.

4.6- jadval

Yashash davralari dinamikasini bayon qiluvchi matematik vazifalar.

Yashash davrasi bosqichi	Vazifani belgilanishi	Vazifani boshqarilishi	Vazifani qiluvchi bayon egri chiziqlarning ko'rinishi
Yaratilish	Kombinastiyalangan eksponenional (namoyish qilinuvchi)-bosqichli vazifasi		
O'sishni jadalashishi	Eksponenstial vazifa		
O'sishni sekinlashishi	Tornkvistning Ikkinchi vazifasi		
Etuklik	Parobola		
Pasayish	To'g'ridan to'g'ri		

Innovastion menejer muvofiq qarorlarni qabul qilish uchun eng natijaviy imkoniyatni ochiq tizim sifatidagi tashkilotning tahlili va batafsil yashash davrasi asosida oladi. Tashkilotning yashash davrasi 7-rasmda ko'rsatilgan.



4.5-rasm. Tashkilotning yashash davrasi.

I – innovastion tadbirkorlik bosqichi, yuqori ijodiy imkoniyatlar; II – innovastion 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, innovastion faoliyatni davom ettirish uchun birlashishlar va yutilishlar zaruriyati.

Tashkilotlarning ularning raqobati kurashida mavjud bo'lishilari nuqtai nazaridan yashash davralari nazariyasi I. Adizes tomonidan ko'rib chiqilgan. I. Adizes konstepstiyasi 1990 yillarning o'rtalarida Harbiy iqtisodiyotda keng tarqalgan edi. Vaziyatli tahlilga asoslangan I. Adizes konstepstiyasi tashkilotni yaratilishi, tez o'sishi, etukligi, 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 innovastion 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 rastional 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.

Rastional kutishlar gipotezasi ob'ektiv va sub'ektiv 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 innovastion biznes kengayadi, ya'ni samarali yaratish va yangiliklarni tadbiq etish firmani iqtisodiy o'sishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Xuddi yangiliklar raqobat afzalliklarini ichki resurslar (malakali xodimlar, yangi texnika va texnologiya, investistiyalar)dan muvofiq foydalanish imkoniyatini yaratadilar.

Ushbu bosqichda boshqaruvning adekvat tashkiliy tuzilmalari va usullarini tanlash muhim vazifa bo'ladi. Firmani o'sish bosqichi Adizes taxminlariga asoslanadi, to'liq bo'lmagan axborotlar sharoitida kutilgan foydalikni ko'paytirish gipotezasi tanlovni tahlil qilishning dastlabki joyi bo'lishi mumkin. Xuddi shu erga tashkilotning uzoq muddatli yutuqni ko'paytirish mumkin bo'lgan strategik 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, innovastiyalarning samaradorligini oshishiga asoslanadi. Bu erda firma faoliyatning turli tumanligini kengaytirish, sotishlar hajmini ancha ko'paytirish, yangi tuzilmalar va bo'linmalarni paydo bo'lishini mo'ljallaydi. Ko'pincha firma yirik, ierarxik 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 innovastion biznesni yaratilishi bosqichida xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning 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 erda kutishlar nazariyalarining qurollari keng qo'llaniladi. Yetuk yirik firma oldini olish uchun na mukammal oldindan ko'rishga va na rastional 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 innovastion 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 innovastion 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 konstepstiya asosiy dastlabki tamoyillarining alohidagi ahamiyatini namoyish qiladi, ular iqtisodiy ob'ektlar 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 innovastion faoliyatni boshqarish jarayoniga tizimlilik, butlik va yakunlanganlikni kiritish mumkin bo'ladi.

Innovastion faoliyatda korxona, tashkilot, texnika va texnologiya, tovarlar va xizmatlar kabi iqtisodiy ob'ektlar va tizimlar uzluksiz yangilanishga yo'naltirilgan vositalar va usullarning yaxlit yig'indisi sifatidagi ierarxik birga tobe bo'lish va o'zaro hamkorlikda ko'rib chiqiladi. Boshqacha qilib aytganda, har xil ko'lam va

darajadagi innovastion jarayonlar iqtisodiy tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladilar.

Har xil ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, tashkiliy, kreativ va sostiial tizimlarda o'tuvchi innovastion jarayonlarning xususiyatlarni tadqiqot qilish innovastion menejmentning natijaviyligini oshirishning asosida yotadi.

Innovastion 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 gavdalantrish 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 tijoratlashtrilishi natijasida namoyon bo'ladi.

Innovastion 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 ob'ektdan iboratdir.

Innovastion menejment uchun tashkilotni ochiq tizim sifatida tushunish asosiy dalil bo'ladi. Tashqi muhit bilan yaqindan o'zaro hamkorlikka ega bo'lgan holda, u tashqi muhit tomonidan ham to'g'ridan to'g'ri va ham vositali ko'p sonli ta'sirlarga duch keladi. Bir vaqtda tashkilot ichki mikromuhitga ega, uning elementlari ham tashqi muhit omillariga o'zaro bog'liqlikda bo'ladilar.

Tizimning elementlari mustaqil va shartli bo'linmaydigan birlikdir. Har bir tipik jarayon yagona harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi.

Xulosa

1. Tizimli yondashuv – obyekttni tizim sifatida tadqiq qilish uslubiyotidir. Tizim ikkita tarkibdan tashkil topgan: a) tashqi atrof muhit – tizimga kirish, chiqish va tashqi muhit aloqasidan tashkil topgan, b) ichki tuzilishi- o'zaro bog'liq

komponentlarning yig'indisi bo'lib boshqaruv subyekting obyektga ta'sir qilish jarayonini, tizimga kirish, chiqish va tizimning maqsadiga erishishini ta'minlaydi.

Tizimning xususiyatlarini 4 guruhga bo'lishimiz mumkin:

- Tizimning mohiyati va murakkabligini xarakterlovchi xususiyatlar
- Tizimning tashqi muhit bilan aloqasini xarakterlovchi xususiyatlar
- Tizimning maqsad metodologiyasini xarakterlovchi xususiyatlar
- Turli tizimlarning faoliyat ko'rsatish o'lchamlarini xarakterlovchi tizimlar.

2. Marketingli yondashuvning mohiyati shundan iboratki tizim, quyi tizim menejerining diqqati har qanday masalani yechishda iste'molchilarga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

3. Funktsional yondashuvning menejmentga nisbatan mohiyati shundan iboratki, ya'ni bu yerda ehtiyoj funksiyalar yig'indisi sifatida ko'riladi va bu funksiyalarni ehtiyojni qondirish maqsadida bajarish shart. Funksiyalar o'rnatilgandan keyin ushbu funksiyalarni bajarish uchun bir nechta al'ternativ obyektlar tuziladi

4. Takror ishlab chiqarish yondashuvi ishlab chiqarish obyektini aniq bozor ehtiyojlarini, bozordagi xuddi shunday eng yaxshi obyektga nisbatan bir birlik foydali samaraga to'g'ri keladigan jami xarajatlarni kamaytirgan holda doimiy ravishda ishlab chiqarish obyektini yangilashga yo'naltirilgan.

5. Me'yoriy yondashuvning mohiyati shundan iboratki, unda menejment tizimining barcha quyi tizimlariga boshqaruv normativlari o'rnatiladi. Bu yerda, normativlar tizimning barcha quyi tizimlariga o'rnatilishi kerak. Ushbu normativlar vaqt va o'lchami bo'yicha foydalanish mumkinligi, kompleksligi, samaradorligi va asoslanganligi kabi talablarga javob berishi kerak.

6. Kompleks yondashuv qo'llanilganda menejmentning texnik, ekologik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik, kerak bo'lganda siyosiy, demografik tomonlari va ularning o'zaro bog'liqligi hisobga olinishi kerak.

7. Menejmentga nisbatan integratsion yondashuv quyidagilarni tadqiq qilishga va ularning o'zaro aloqasini kuchaytirishga yo'naltirilgan: a) innovatsion menejment tizimining quyi tizimlari va komponentlari orasidagi; v) boshqarilayotgan obyektlar

hayotiy davri bosqichlari orasidagi; g) vertikal bo'yicha boshqaruv bosqichlari orasidagi (davlat, hudud, firma, uning bo'limlari) gorizontal bo'yicha boshqaruv subyektlari orasidagi.

8. Jarayonli yondashuvda menejment funksiyalari o'zaro bog'liqlikda ko'riladi. Boshqarish jarayoni – bu strategik marketing, rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, hisob va nazorat, motivatsiya bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning zanjiridir.

9. Direktiv yondashuvning mohiyati shundan iboratki unda menejment tizimining elementlari, xarajatlar, sifat normativlari, huquq, majburiyatlar, funksiyalar normativ akt (buyruq, qaror, standart va boshqalar) orqali chegaralab qo'yiladi.

Tayanch iboralar:

Tizimli yondashuv, marketingli yondashuv, funktsional yondashuv, jarayonli yondashuv, me'yoriy yondashuv, mahsulot hayotiy davri, integratsion yondashuv, direktiv yondashuv, kompleks yondashuv.

Nazorat uchun savollar:

1. Boshqaruv haqidagi fan evolyustiyasining asosiy bosqichlariga ta'rif bering.
2. Innovastion menejmentning konstepstiyasi va yondashishlarini ta'riflab bering.
3. Innovastion 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. Innovastion menejment tizimidagi aloqalar turlarini ta'riflang.
11. Innovastion menejment tizimidagi ierarxiyaning qaysi bosqichlarini aytib bera olasi?
12. Tizim sifatidagi tashkilot innovastion faoliyatini faoliyat yuritishining muvofiq sharoitlari ostida nima yotibdi?

13. Tizim sifatidagi tashkilot innovastion faoliyatini qurilishining asosiy tamoyillarini ta'riflab bering.
14. Tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
15. Tizimning xususiyatlari qanday va nechta guruhlardan tashkil topgan?
16. Marketingli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
17. Marketingli yondashuvni qo'llab menejment funksiyalarini tanlashda nimalar ustuvor bo'lishi kerak?
18. Funktsional yondashuvning mohiyatini tushuntirib bering.
19. Tizimli yondashuvning qanday kamchiliklari bor?
20. Tizimli va funktsional yondashuvlar orasidagi farq nimalardan iborat?
21. Takror ishlab chiqarish yondashuvining mohiyati nimadan iborat?
22. Me'yoriy yondashuvning mohiyati nimalardan iborat?
23. Me'yorlarni ishlab chiqishning qanday metodlari mavjud?
24. Kompleks yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
25. Integratsion yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
26. Mahsulot hayotiy davri qanday bosqichlardan iborat?
27. Jarayonli yondashuvning mohiyati nimalardan iborat?
28. Direktiv yondashuvning mohiyati nimalardan iborat?
29. Yangiliklarning yashash davrasi konstepstiyasi nimadan iborat?
30. Texnologik tizimlarni rivojlanishining yashash davrasi konstepstiyasi nimadan tashkil topadi?
31. Yangi tovarning yashash davrasi bosqichlarini sanab bering.
32. Tashkilot yashash davrasi bosqichlarini aytib bering.
33. Tashkilotning yashash davrasi bosqichlarining xususiyatlarini ta'riflab bering.
34. Tashkilotning yashash davrasi bosqichlari uning innovastion faoliyati bilan qanday bog'langan.
35. Innovastion faoliyatni boshqarish jarayoni firmaning yashash davrasi bilan qanday bog'langan?

5 - BOB. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH.

5.1. Innovastiyalarni tashkil qilish tushunchasi

Iqtisodiy rivojlanishni innovastion yo'naltirilganligi, texnologik yangilinishning o'sib borayotgan zaruriyati innovastion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari va tarkibiy-tashkiliy o'zaro aloqalarga aniq va mos kelishning muhimligini ta'kidlaydi. Gap innovastion impulsni iqtisodiy haqiqatga kiritishning muvofiq yo'llarini qidirib topish haqida ketmoqda. Tushunarliki, innovastion o'zgarishlarni kengayib borgan sari innovastion rivojlanishning vazifaviy – elementar bazasini ilmiy asoslangan shakllanishi talab qilinadi.

Innovastiyalarni tashkil qilish o'z ichiga uchta asosiy jihatlarni oladi:

- innovastion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiriq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan sub'ektni;
- Tashkilotning innovastion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini;
- Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashuvini ta'minlovchi tuzilmalarni.

Ushbu nuqtai nazardan innovastiyalarni tashkil qilishni innovastion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, sub'ekt, firma, institut, innovastion korxona sifatida, bo'linmalarining tarkibi va o'rnini belgilab beruvchi, hamda innovastion faoliyatda amalga oshiriladigan shakllar, usullar, jarayonlar tadbirlarini tartibga soluvchi tashkiliy tuzilmalar sifatida tushunish kerak.

Tashkilot firma nuqtai nazaridan odamlarning birlashmasi yoki innovastiyalarni amalga oshirish bo'yicha ishlarni bajarish haqidagi ularning kelishuvi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar, kompaniyalar, assostiastiyalar, OO'Yu, ilmiy institutlar, texpolislar, texnoparklar va h.k. innovastion faoliyatining sub'ektlari bo'ladilar. Bu barcha tashkilotlar ishlab chiqarishni haqiqiy yangilanishini amalga oshiruvchi asosiy manbalar va xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bo'ladilar. Yashash davrasining "o'zining"

bosqichi bilan yaqindan bog'langan maxsus innovastion biznesni paydo bo'lishi vaqtning taqazosi bo'ladi.

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

Ilmiy-texnik va mahsulotli yangiliklarni tadbiq 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 Evropada innovastion rivojlanishning katta tajribasi to'plangan. Ammo Franstiya 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 ilgariga chiqadi, shuning bilan bir vaqtda yangiliklarni ishlab chiqarish va tarqatish yirik va o'rta korxonalar va sanoat kompaniyalarida amalga oshiriladi.

Innovastion faoliyatda vujudga kelgan mehnatni iqtisodiy taqsimlanishining turiga muvofiq kichik va o'rta ko'lamdagi korxonalarning 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. Innovastion korxonalar yana

ular faoliyatining ob'ekti 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 etakchi innovatorlar;
- oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi etakchi innovatorlar;
- eski usul asosida bazaviy innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;
- yangilikni ishlab chiqaruvchi, modernizatsiyalovchi va rasionallashtiruvchi 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.

Innovatsion jarayonni tashkil etish – innovatsion rivojlanishni tezlashtirish va samaradorligini oshirishga qaratilgan mos reglamentlar va jarayonlar asosida ilmiy-texnik xodimlar urinishini birlashtirish bo'yicha faoliyatdir. Tashkilot maqsadi - innovatsion jarayonni tartibga solish, tashkil etish, uning tavsiflarini yaxshilash, izlanishlar va ishlanmalar o'tkazish, takroriy ishlanmalar va tadqiqotlar o'tkazish. Bilan bog'liq bo'lgan, mavjud kashfiyotlardan to'liq foydalanilmaslik, «izlanish-ishlab chiqarish» jarayoninig sekin amalga oshirilishi bilan bog'liq yo'qotishlarni bartaraf etish.

Innovatsion jarayonning tashkil etilish xususiyatlari unga xos ichki noaniqlik bilan bog'liq. Maqsadga erishilishi noaniqligi fundamental izlanishlar bosqichida 5-10%; amaliy izlanishlar bosqichida 85-95% gacha oshadi, ishlanmalar jarayonida esa 95-97% gacha tashkil etadi. Biroq innovatsion sikl keyingi bosqichlarda ham samaraga erishish uchun zarur bo'lgan vaqt va xarajatlarning ma'lum noaniqligi qoladi. Muddatlar va xarajatlarning qattiq me'yorlanishi berilgan natijaning olinish ehtimolligini kamaytiradi, natijalar va muddatlar reglamentlanishi esa mablag'larning ancha ortiq sarflanishi ehtimoliga yo'l qo'yilishi bilan bog'liq. Xulosa qilib aytganda, innovatsion jarayonni tashkil etish uning ehtimollik xarakterini, bu yerda ta'sir etuvchi qonuniyatlar statistik tabiatini hisobga olinishiga asoslanadi.

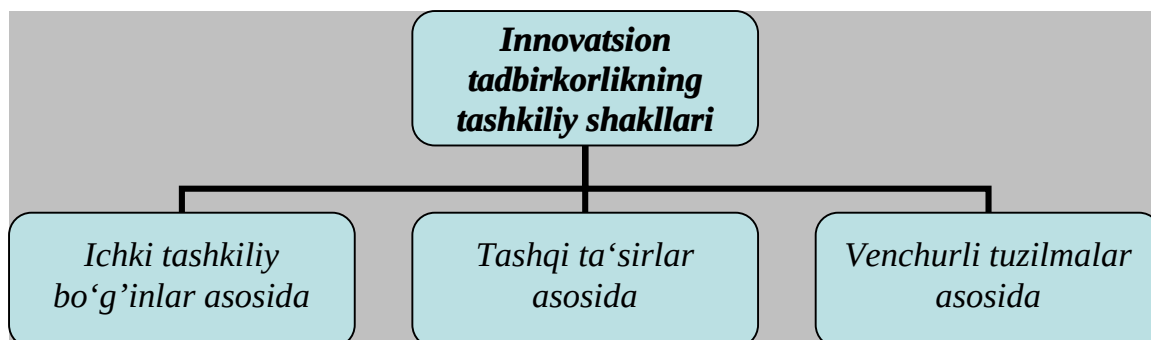
Innovatsion jarayonni tashkil etish so'zi keng ma'noda ilmiy - ishlab chiqarish tsiklini tashkil etishni, tashkilotlar ixtisoslashuvi va javobgarligini tashkil etish, ularning hajmi, joylashuvi, ishlar bajarilishi izchilligi va tartibini o'rnatilishi, personal mehnatini va boshqaruvni tashkil etishni o'z ichiga oladi.

Mahsulotlarni, texnik jarayonlar, ular raqobatbardoshligini yangilash yuqori sur'atlari va samaradorligi innovatsion mexanizm tashkiliy-tarkibiy qismlari bilan ko'p jihatdan aniqlanadi. Bunda innovatsiyalarni yaratish va o'zlashtirish bo'yicha asosiy ishlar qaratilgan tashkilotlar tarmoq ilmiy-tadqiqot va loyiha-konstruktorlik institutlari, tajriba va maxsus konstruktorlik byurolari, konstruktorlik byurolari va korxona bo'limlari, aksionerlik jamiyatlari alohida rol o'ynaydi. Umumiy ko'rinishda ilmiy va ilmiy-texnik tashkilotlarni quyidagi tarzda tasniflash mumkin:

- Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI);
- Konstruktorlik byurolari (KB);
- Loyiha-texnologik institutlari (LTI);
- Loyiha-konstruktorlik institutlari (LKI);
- Davlat loyiha institutlari (DLI).

Bunda asosiy maqsadi ilmiy izlanishlar o'tkazish bo'lgan ilmiy (ilmiy-texnik) tashkilot sifatida ixtisoslashtirilgan va alohida xo'jalikka ajratilgan mustaqil muassasani tushunish kerak. Ilmiy tashkilotlarga bozorning innovatsiyalarga ehtiyojini va davlat manfaatlarini hisobga olgan holda tuzilgan ilmiy ishlar rejasi,

izlanishlar o'tkazishning moliya manbalariga ega, ushbu reja asosida ma'lum bilim va fan sohasida doimiy ilmiy izlanishlar olib boruvchi tashkilotlar kiradi.



Ilmiy-texnik (innovatsion) tashkilotlar tasnifi

Yangi ilmiy-texnik tashkilotlarni tuzish va faoliyat ko'rsatayotganlarini tashkillashtirish bo'yicha to'g'ri qarorlar qabul qilish uchun ularni tasniflash zarur. Ular quyidagi belgilar bo'yicha sinflashi mumkin:

- Ish mazmuni bo'yicha – fundamental va amaliy tadqiqotlar uchun ITI;
- Eksperimental-tadqiqot ishlariga ixtisoslashtirilgan LKI;
- Ilmiy-texnik axborot institutlari;
- Ijtimoiy-iqtisodiy tadqiqot institutlari;
- Ish ko'lamlari bo'yicha – xalqaro, tarmoqaro, tarmoq, quyitarmoq, Respublika, regional (hududiy);
- «Fan ishlab chiqarish» jarayoni qamrab olinish darajasi bo'yicha – ilmiy, ilmiy-texnik, texnik, ilmiy-ishlab chiqarish;
- Ixtisoslashtirish darajasi bo'yicha – ilmiy-tadqiqot institutlari, loyiha-konstruktorlik va texnologik, tor va keng yo'nalishli tashkilotlar;
- Yuridik va tezkor – xo'jalik mustaqilligi darajasi bo'yicha – yuridik shaxs huquqiga ega va ega bo'lmagan tashkilotlar;
- Oxirgi mahsulot harakteri bo'yicha – ilmiy bilimlarni kengaytiruvchi tashkilotlar, yangi mahsulot turlarini yaratuvchi, texnologik jarayonlarni ishlab chiqaruvchi, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish shakllari va uslublarini ishlab chiquvchi tashkilotlar.

Innovatsion faoliyat tashkiliy shakllari va ularning keng tarqalganligi ko'p jihatdan tarmoq va regional xususiyatlarga bog'liq. Yuqorida keltirilgan tasnifda

berilgan tarmoqdagi ilmiy-texnik ishlanmalarning tashkil etilish shakllarining turli-tumanligi to'g'risida mashina qurilishi misolida tasavvurga ega bo'lish mumkin. Mashina qurilishi sanoatning eng keng tarmoqli, mamlakat ko'lamida eng ilg'or, fanga yaqin sohasi hisoblanadi.

Mashina qurilishida ilmiy-texnik (innovatsion) ishlanmalar asosan 7 tashkilot shakllarida amalga oshiriladi.

1. Ilmiy-tadqiqot va loyiha-konstruktorlik institutlari (ITLKI)

2. Ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari (IIB);

3. Mustaqil-konstruktorlik byurolari (MKB);

4. Korxonalar birlashmalari qoshidagi konstruktorlik byurolari. Bunda KB nafaqat ishlab chiqarish bilan, balki ko'p hollarda ular xizmat ko'rsatuvchi korxonalar bilan hududiy bog'langan;

5. Tor va keng yo'nalishli ilmiy-tadqiqot va loyiha-texnologik institutlari;

6. Ishlab-chiqarish, texnik-iqtisodiy izlanishlar va ma'lumotni tashkil etish (ITI);

7. Davlat loyiha institutlari (DLI).

Bu innovatsion ishlanmalar tashkiliy, shakllari belgalanishi, vazifasi, hal etiluvchi masalalar ko'lami, alohida bajariluvchi ishlar turi va ularning asosiy yo'nalishlari bo'yicha farq qiladi. (5.1.-jadval).

Bunday taqsimot bir mahsulot turining MKBda, ikkinchisi ITI, uchinchisining KKB yaratilishini anglatmaydi.

Bunda shakllar ko'pligi, ular o'rtasida mehnatning keng taqsimoti mavjud. Shunday, masalan, aviayuritma qurilishda yuritmaning yangi konstruktsiyasini MKB ishlab chiqiladi, u o'z tajriba-eksperimental bazasiga ega bo'lib, tajriba namunasini tayyorlab oxirigacha yetkaza oladi, zavod BKB esa bu loyihalarni bevosita ishlab chiqarishga joriy etish va ularni qisman takomillashtirish ustida ish olib boradi.

Dastgohsozlik va elektrotexnika innovatsiyalari ITI, MKB, BKBlarida ishlab chiqiladi, ya'ni ilmiy-texnik ishlanmalarni tashkil etilgan hamma asosiy shakllari ishlaydi.

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

5.1. – jadval

Ilmiy – texnik va innovastion soha tashkilotlarining tasnifi

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
Ixtisoslashishning turi	Predmetli			Adresli(ist’emolchi uchun)	
	mahsulotli	Texnologik	resursli	Ilmiy natijalardan foydalanish	Soha, korxonaga xizmat ko’rsatish
Ilmiy– texnik mahsulotning turi	Ixtisoslashgan tashkilotlar				
	FT	AT (ITI)	TKI	Tajribaviy namunalarni yaratish	Tajriba partiyalari, birinchi seriyalarni ishlab chiqarish
Faoliyatning xarakteri	Bajaruvchi tashkilotlar				
	ITTKI		Fanga, shu jumladan turlari bo’yicha xizmat ko’rsatish vazifalari		
Bilimlar sohalarining xarakteri	Fanlar sohasidagi tashkilot				
	Tabiiy		texnik		Ijtimoiy va gumanitar
Kombinastiyalashtirishdan foydalanish	Tashkilot				
	Kombinastiyalashtirishdan foydalanuvchi		Kombinastiyalashtirishdan 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				
	Doimiylar		Vaqtinchalar		

5.3. Yangi, ilg’or tashkiliy tuzilmalarning shakllanishi

Innovatsion faoliyat amaliyotida ko’rsatilgan tashkiliy shakllar asosan o’zini oqladi. Biroq ishlab chiqarishning o’zgargan sharoitlari, jamiyat ehtiyojlarning murakkablashuvi va yangiliklar raqobatbardoshligini oshirish zaruriyati innovatsion faoliyatning yangi shakllarining izlanishini talab etadi. Hozirgi vaqtda fan va ishlab chiqarish integratsiyasini ta’minlovchi innovatsion faoliyatning ikki ilg’or guruhi yuzaga kelgan. Bu tashkilotlarning birinchi guruhi o’z samaradorligini ko’rsatdi,

ma'lum tarqalishga ega va o'z faoliyatining keyingi takomillashuvinigina talab etadi.

Ularga quyidagilar kiradi:

- Ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari (IIB);
- Tarmoqlararo ilmiy-texnik majmualar (TITM);
- Muhandislik markazlari;
- Vaqtli ilmiy-texnik jamoalar;
- Ixtisoslashtirilgan joriy etish tashkilotlari;
- Hududiy ilmiy-markazlar kiradi.

Ikkinchi guruh printsiplial yangi innovatsion faoliyat tashkiliy shakllarining paydo bo'lishiga olib kelgan bozor munosabatlarining rivojlanishi bilan bog'liq.

5.3.-Jadval

Sanoat tarmoqlarida ilmiy-texnik ishlanmalarni amalga oshiruvchi tashkilotlar umumiy tasnifi

<i>Korxona nomi</i>	<i>Vazifasi</i>	<i>Bajariluvchi ishlar turi</i>	<i>Asosiy ish turlari</i>	<i>Hal etiluvchi masalalar ko'lami</i>
Ilmiy-tadqiqot tashkilotlari (ITT)	Maxsus nazariy va eksperimental izlanishlar negizida printsiplial yangi konstruktiviyadagi mashinalar yaratish	Nazariy (izlanish) eksperimental loyiha-konstruktorlik mashinalar va dastgohlar alohida elementlari va baza konstruktiviyalarini tayyorlash va sinash bo'yicha tajribalar	Nazariy-eksperimental. Eksperimental va loyiha-konstruktorlik	Xalq xo'jaligi, tarmoq, quyitarmoq
Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI)				
Loyiha-konstruktorlik instituti (LKI)				
Ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari (IIB)	Printsiplial yangi turdagi mahsulot ishlanmasi va ularning tajriba o'zlashtirilishi	Izlash ishlari. Nazariy-eksperimental, loyiha-konstruktorlik va texnologik, tajriba va tajriba ishlab chiqarish. Sinashga etkazuvchi. Ishlangan loyihalarni korxona sharoitlariga bog'lash bo'yicha ishlab chiqarish, texnologik.	Tadqiqot va loyiha-konstruktorlik	Quyitar-moq, korxonalar guruhi

Mustaqil konstruktorlik byurosi (MKB)	Nazariy va eksperimental izlanishlar negizida konstruktsiyalar ishlanmasi. Ushbu tarmoq korxonalari chiqaruvchi konstruktsiyalarni modernizatsiyalash	Nazariy eksperimental. Loyiha-konstruktorlik, yangi konstruktsiyalar namunalari tayyorlash va ishlash bo'yicha tajriba ishlab chiqarish. Yangi mahsulotlarni seriyali ishlab chiqarish uchun tajriba yetkazuvchi	Loyiha konstruktorlik –	Tarmoq, tarmoqosti, korxonalar guruhi
Konstruktorlik byurosi va sanoat korxonalari bo'limlari. Korxonalar qoshidagi konstruktorlik byurolari (KB)	Mavjud nazariy va eksperimental izlanishlar negizida o'z korxona ixtisosi bo'yicha yangi konstruktsiyalar ishlash va yaratish. Ushbu korxona chiqaruvchi mahsulotlar modernizatsiyasi	Nazariy eksperimental. Loyiha-konstruktorlik. Tajriba ishlab chiqarish va namunalarni tayyorlash. Yangi mahsulotlarni seriyali ishlab chiqarishga topshirish uchun tajriba yetkazuvchi. Korxona sharoitlariga loyihalarni moslashtirish. Sanoat partiyalarini sinash.	Loyiha-konstruktorlik va tajriba-ishlab chiqarish.	Korxonalar guruhi, korxona
Korxonalar seriyali konstruktorlik bo'limlari –	Korxona sharoitlarini hisobga olgan holda ITN, KB tomonidan ishlangan loyihalarni ishlab chiqarishga joriy etish. Tugun va detallar qisman modernizatsiyasi	Eksperimental konstruktorlik. Modernizatsiyalangan tugun va detallarni tayyorlash va ishlash. Seriyali variantli konstruktsiyalarni ishlab chiqish. Sinash	Konstruktorlik va ishlab chiqarish texnologik	Korxona

5.4. Innovastion rivojlanishning tashkiliy shakllari

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

Bir tomondan, innovastion jarayon – bu g'oyani vujudga kelishidan to ishlab chiqarishga tadbiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo'lgan yagona oqimdir. Innovastion tizimning fundamental g'oyadan to bozor muvaffaqiyatigacha bo'lgan barcha bosqichlari o'zaro yaqindan bog'langanlar va o'zaro asoslanganlar. Shuning

uchun innovastion 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 ixtiroi 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 korxona innovastion tadbirkorlik faoliyatining ITTKI bosqichidan to marketing va sotishlargacha bo'lgan to'liq majmuasini amalga oshirishi shart emas.

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

Zamonaviy innovastion firma ham innovastion jarayonlarning ko'p variantlilik va kichikroq determinastiyalanganligi (ya'ni asoslanganligi) oqibatida vujudga keluvchi tashkiliy tuzilmalarning turli tumanligi bilan ta'riflanadi. Innovastion firmani tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy – boshqaruv tuzilmalari va ishlab chiqarish apparatining yangiliklarni tadbiq qilish, o'zlashtirish va diffuziyasi o'rtasidagi o'zaro aloqaga bog'liq⁷. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida amalda muvofiq tashkiliy tuzilmalar va innovastion biznesning shakllarini tanlashda qat'iy afzalliklar yo'q. To'g'ri innovastion kichik va o'rta biznesning ko'rina boshlangan tor ixtisoslashishi oddiygina ikki va uch darajali tashkiliy tuzilmalar bilan bog'langan.⁸

⁷ Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urshka Mrgole ; translation Arslingue K.Jontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana INNOVATION management [Elektronski vir] page 42

⁸ Акофф Р, Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

Xorijdagi kichik biznesda tadqiqot firmalari jami 5-10% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda yirik korxonalar orasidagi 70 % gacha kompaniyalar ilmiy bo'linmalar, innovastion yo'naltirish va boshqalarga egalar. Kichik innovastion 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, etarlicha moliyaviy, moddiy va odam resurslariga ega bo'lgan holda, ishlab chiqarish apparatining pastroq moyilligi va yangiliklarni qiyinchilik bilan qabul qiluvchi ierarxik aloqalarning shavqatsizligidan qiynaladilar. Tashkil qilish mexanizmlarini takomillashtirish mantiqiga ko'ra innovastiyalar muvofiqlashtirish va firmalararo kooperastiyaning muammosi bo'lib qoladilar.

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

XXI asr innovastion tashkilotlardagi inqilobiy o'zgarishlar liniyalari, 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 assostiastiyalar" doirasida bu ichki korxonalar yoki assostiastiya ichidagi tashkiliy bozorlar deb ataluvchilarning ishtirokchilari bo'ladilar.

Oldin qat'iy ierarxik qurilmadan iborat bo'lgan tashkilot mustaqil jamoalar, ochiq sotsial tizimlarning majmuasi bo'ladi. Tashkilot ichidagi tabaqalashish gomogenizastiyalashish (ya'ni bir turlicha aylanish) bilan almashadi, unda ijodiy xarakter, o'zgarishlarga yuqori moslashuvchanlik, tashqi muhitga egiluvchan innovastion 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 innovastion rivojlanish sodir bo'layotgan o'zgarishlarning markaziy oqimi sifatida ko'rib chiqiladi.

Kichik innovatsion korxonalar, ularning afzalligi va turlari

Fan va ishlab chiqarish integratsiyasining printsiptial yangi shakllariga ilmiy-texnik parklar, kichik innovatsion korxonalar, venchur tashkilotlar, moliya-sanoat guruhlarini (MST) kiritish mumkin. Bu tashkiliy shakllardan ko'pchiligi qurilish, rivojlanish va iqtisodiy eksperiment bosqichida turibdi. Ularning ilmiy xizmat ko'rsatish tizimidagi roli va o'rning aniq ta'rifi yo'q, bo'lsada huquq va burchlari aniqlangan. Shunga qaramay alohida tarmoq va tashkilotlar tajribasi asosida bozor munosabatlariga o'tish bosqichida maqsadga muvofiqroq bo'lgan fan va ishlab chiqarish aloqasi shakllarini aniqlash mumkin. Bu jihatdan innovatsiyalar sohasida kichik biznes, ya'ni kichik innovatsion korxonalar, shu jumladan venchur (tavakkalchilik) korxonalar ilg'or yangi shakllardandir.

Keyingi yillarda kichik innovatsion korxonalar roli keskin oshdi. Bu, birinchidan, bunday tashkilotlarning o'lchamiga mos zamonaviy texnika bilan jihozlash va ilmiy ishlanmalar ustida ishlash imkoniyatini yaratish, ikkinchidan moliyalashtirish yangi shakli, uchinchidan yirik korxonalarning printsiptial yangi mahsulotlar ishlab chiqarish va ishlab chiqarishni texnologik qayta qurishini amalga oshirishni istamasliklari bilan bog'liq. Bular orasidan, keyingisi ayniqsa bozor munosabatlariga o'tish yillarida yaqqol namoyon bo'ldi.

Umuman kichik innovatsion korxonalar yuqori samaradorlikka ega. Chet el olimlari ma'lumotlariga qaraganda kichik korxonalarning yangiliklarni amalga oshirishdagi ulushi 30-35% ni tashkil etadi. XX asrning 70 muhim kashfiyotlarining 50% dan ortig'i mayda firmalar va mustaqil kashifiyotchilar tomonidan amalga oshirilgan.

Yangiliklarning joriy etilishi samaradorligini oshirishga yordam beruvchi kichik korxonalar afzalliklariga:

- bozor talablariga tez moslashuvchanlik;
- boshqaruvning egiluvchanligi;
- ichki kommunikatsiyalar egiluvchanligi;
- ishlanmalarning asosan birinchi bosqichlarda amalga oshirilishi, ularning bajarilishiga nisbatan kam xarajatlar talab etilishi (umumiy summadan 2% ga yaqin).

Xalq xo'jaligi xususiyatlarini hisobga olgan holda kichik innovatsion korxonalarning tuzilishi uch xil ko'rinishda bo'lishi mumkin. Birinchi tur korxonalari ishlab chiqarishga mo'ljallangan mahsulotlarni ishlab chiqarish va o'zlashtirishni amalga oshira oladi. Ular bozorga chiqadi va yirik korxonalar bilan raqobatchilik qiladi. Bunday korxonalar ixtisoslashtirilgan tovarlar bozoriga chiqish xarajatlari nisbatan baland bo'lmagan tarmoqlarda samarali bo'lishi mumkin, masalan, mashina qurilishi, asbobsozlik, aloqa vositalarini ishlab chiqarish.

Gen muhandisligi, tibbiyot uchun asboblari va qurilmalar ishlab chiquvchi kichik innovatsion korxonalar juda samarador bo'la oladi. Ikkinchi turdagi korxonalar iste'mol tovarlari bozorida muvaffaqiyatli ishlay oladi va yirik korxonalar bilan raqobat qila oladi. Bunday kichik korxonalarning uch turi bo'lishi mumkin:

1. Nisbatan yuqori sifatli mahsulotlarni o'zlashtirish va ishlab chiqarish bilan yirik korxonalar bilan raqobatlashadi.
2. Yirik korxonalar bilan raqobatlashmaydi, balki o'z bozor yo'lini topadi.
3. Bozorga individual ehtiyojlar. Moddaning tez almashuvi, tez buziluvchi mahsulot turlari bilan bog'liq iste'mol mollarini ishlab chiqarishga ixtisoslashadi.

Bunday kichik innovatsion korxonalarga engil, oziq-ovqat va ASK korxonalari misol bo'la oladi.

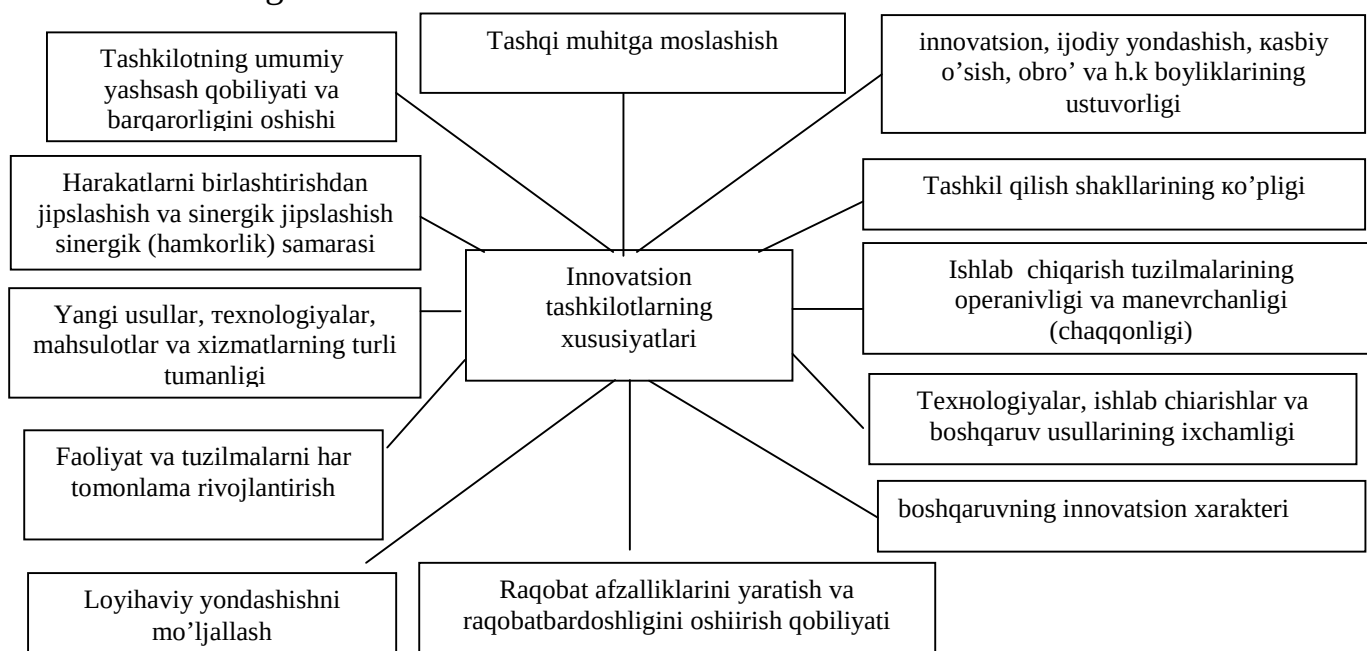
5.5. Kelajak innovasion tashkilotlarining xususiyatlari

Tashkiliy loyihalashtirish, yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentining muhim yo'nalishlaridan bo'ladi. Kelajak innovasion tashkilotlarining xususiyatlari 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.

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 intergrastiyalashishga asoslangan, u harakatlarning bitta



5.1. – rasm. Kelajak innovasion tashkilotlarining xususiyatlari

maqsadiga qaratilgan birlashishlardan tashkil topuvchi samarlarni 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, innovastion tashkilot ham ularga kiradi, katta sinergik (hamkorlik) samarasi kuzatiladi.

Rivojlanishning ikkita tendenstiyalarni umumlashtirish asosida alomatlarining to'rtta asosiy vazifaviy kategoriyalari vujudga keladi, ya'ni tizimni moslashuvi, uning tashqi muhitga javob qaytarishi nuqtai nazaridan maqsadga erishishi, elementlarning integrastiyalashishi va ularning o'zaro munosabatlari, hamda o'zini o'zi tashkil qilishning ichki tamoyili tizimning gomeostazini qo'llab quvvatlash.

Innovastion tizimning xususiyatlari ikkita qarama qarshi tendenstiyalar: bir tomondan markazlashtirishni tugatish va tabaqalashtirish va boshqa tomondan markazlashtirish va integrastiyalangan 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, innovastiyalar 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 aloqalarining 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 innovastion rivojlanish talablari burchagi ostida ko'rib chiqiladi. Bozor iqtisodiyotida har bir firma o'zining tashkilik 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 operastiyalar 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.

Venchur (tavakkalchilik) innovatsion korxonalar va texnoparklar

Innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi kichik korxonalar tarkibida ularning o'ziga xos shakli – tavakkalchilik biznesi (tavakkalchilik korxonalari) keng tarqalgan. Bu tashkilotlar katta bo'lmagan personal soni, yuqori ilmiy potentsial, egiluvchanlik va maqsadga yo'naltirilgan faollik bilan ajralib turadi. Ular asosan ilmiy-amaliy izlanish va tadqiqotlar, loyiha-konstruktorlik ishlanmalari, ular asosida mahsulotning yangi turlarini o'zlashtirish, texnologik jarayonlar, tashkiliy-boshqaruv yechimlarni o'rganish bilan shug'ullanadilar. Bu bilan ular kichik biznesning keng tarqalgan shakllaridan farq qiladilar, ayniqsa qidiruv xarakteridagi, ilmiy izlanishlarni o'tkazish katta tavakkalchilik bilan bog'liq, shuning uchun ularni moliyalashtiruvchi kapital tavakkalchilik (venchur) deb ataladi. Bundan bu nom ham «venchur korxonalar (tashkilotlar)» deb atalgan. Ularning ikkinchi xususiyati shundaki, ular faoliyatining asosiy sohasi Fan sig'imi katta sohalar (yangi aloqa vositalari, elektronika, biomuhandislik, informatika, kimyo). Venchur tashkilotlar qidiruv izlanishlari va seriyali (ommaviy) yangi kiritmalar ishlab chiqarilishi o'rtasida muhim bog'lovchi rol o'ynaydi. Bu jihatdan, ishlar mazmuni bo'yicha venchur korxonalar fan va ishlab chiqarish shakllaridan biri muhandislik markazlariga yaqin turadi.

Tavakkalchilik (venchur) tashkilotlarining ahamiyati faqat yangiliklar kiritish bilan cheklanib qolmaydi. Ular ishlab chiqarish tuzilma qayta qurilishi talablariga va tez o'sib boruvchi jamiyat ehtiyojlariga mos keluvchi yangi innovatsion investitsion mexanizmni shakllantirishda ishtirok etadi. Venchur tashkilotlar afzalliklariga shuni ham kiritish mumkinki, ular printsiptial yangi mahsulot va texnologiyalar ishlab chiqish bilan bir vaqtda ular resurslarning qancha iqtisod qilinishiga olib keluvchi innovatsiyalarning eng istiqbolli yo'nalishlari va izlanishlarning rivojlanish yo'llarini aniqlay oladi. Venchur tashkilotlar ahamiyatliligi shundaki, ular yirik birlashmalar

(kompaniyalarni) innovatsion faollikka boshlab raqobatchilikni rag'batlantiradi. Masalan, tavakkalchilik korxonasi sifatida paydo bo'lgan Apple computer firmasi hissasi ishlab chiqarishda shaxsiy komp'yuterlar yaratishda emas, balki ulkan kompaniya IBM ni uning mahsuloti raqobatbardoshligining oshirilishiga yordam bergan yangi texnologik yechimlarni izlash va o'z tashkiliy ishlab chiqarish tuzilmasini takomillashtirishga undaganidadir.

Shu bilan birga tavakkalchilik tashkilotlari o'z o'rining beqarorligi va mustahkam emasligi bilan ajralib turadi. Masalan, AQShda 1960 yillarda tashkil etilgan 32 % tavakkalchilik firmalari yirik korporatsiyalar va kompaniyalar tomonidan qamrab olingan edi, shulardan 37 % sindi va faqat 30 % ga yaqini saqlanib qoldi. Bu haqda butun dunyoga yoyilgan ko'pgina mahsulotlar guvohlik beradi. Masalan, venchur tashkilotlar faoliyati natijasida shunday mahsulotlar paydo bo'lgan: kineskop, «chiqmoq», turboreaktiv yuritma, insulin, rangli foto, mikroprotsessor. Bunda ba'zi venchur tashkilotlar yirik fan sig'imli mahsulotlar ishlab chiqaruvchilariga aylangan (masalan, Xerox, Apple computer).

Venchur tashkilotlar shartnoma asosida yuridik yoki jismoniy shaxslar hisobiga, kreditlar, xususiy yoki davlat investitsiyalari hisobiga tashkil etiladi. Venchur korxona (tashkilot) yaratilishi uchun ma'lum asoslar zarur. Ularga quyidagilar kiradi:

- innovatsion takliflar;
- innovatsion takliflarni amalga oshirish uchun jamiyat ehtiyojlari;
- innovatsion takliflar asosida venchur korxonani tashkil etish uchun tadbirkor;
- yuqori ilmiy potentsial;
- venchur korxonani moliyalash uchun tavakkalchilik kapitali.

Venchur korxonalarini investitsiyalash qator xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

•mablag'lar uzoq muddatga qaytarilmaslik asosida va kafolatsiz beriladi, shuning uchun investorlar katta tavakkalga boradilar;

•kompaniya (birlashma) ustav kapitalida investorning ulushiy qatnashuvi. Bu tavakkalchilik kapitali kredit sifatida emas, venchur tashkilot ustav kapitaliga ulush foizi sifatida qatnashuv ulushiga mos ravishda qaralishini anglatadi;

- investor (investorlarning) tashkil etilgan venchur tashkilot boshqaruvida qatnashuvi. Bunda investorlar turli xizmatlar (boshqaruv, ma'lumot, konsul'tatsion va boshqa) ko'rsatadilar.

Venchur tashkilotlar yirik korxonalar (birlashmalar), banklar, davlat, sug'urta jamiyatlari, turli jamg'armalar (shu jumladan nafaqa), xususiy shaxslar va moliya kompaniyalar tomonidan moliyalashtirilishi mumkin. Bunda davlat organlari tashkilotchi, moliyachi, ilmiy-texnik ma'lumot manbai va buyurtmachi rolini bajarishi mumkin.

Venchur tashkilotlar ikki turda bo'lishi mumkin:

1) ishlarni buyurtma bo'yicha va shaxsiy tashabbus bo'yicha bajaruvchi mustaqil;

2) yirik birlashmalar (kompaniyalar) tarkibida tuzilgan ichki venchur deb ataluvchi nisbatan mustaqil.

Ikkinchi yo'nalishda bo'linmalar izlanishlar yo'nalishlarini tanlash, ishlarni tashkil etish, korxona personalini shakllantirishda mustaqillikka erishadilar. Ichki venchurlar odatda yirik kompaniya (birlashma) rahbariyati qaroriga asosan tuziladi, yuridik va byudjet mustaqilligiga ega. Venchur tashkilotlar chet elda keng tarqalgan.

Innovatsion faoliyatini tashkil etilishining progressiv shakllari texnoparklar hamdir. Ular innovatsion faoliyat rivojlanishini quvvatlaydilar va bozorga tayyor ilmiy-texnik yangiliklarning uzatilishiga yordam beradilar. Texnoparklar dastlab chet elda paydo bo'lgan. Birinchi texnopark 1950 yillarda Stenford universitetida (AQSh) tashkil etilgan. Hozirgi vaqtda bu yirik texnopolis bo'lib, 8000 ga yaqin innovatsion firmalardan iborat. Ularning xarakterli xususiyati shundaki, ularning har birida 10 dan kam ilmiy xizmatchilar band. Ular o'zaro intensiv ilmiy-texnika va ishlab chiqarish g'oyalari bilan almashuv olib borib, fan sig'imi katta ilg'or texnika va texnologiyani rivojlanishiga yordam beradi. Ularning iqtisod va madaniyat sohalaridagi regional va munitsipial muammolarni hal etishdagi yordamlari ham juda muhim. Texnopark yashash va ishlash uchun komfort sharoitlar yaratishi mumkin bo'lgan infratuzilmalarni (banklar, mehmonxonalar, magazinlar, restoranlar, axborot markazlari va hokazo) yaratishda yaroqli joydir.

Texnoparklarning ko'p turlari mavjud bo'lib, ularning asosiy maqsadi – ilmiy izlanishlar, ishlanmalar va biznes o'rtasidagi aloqalarni kuchaytirishdan iborat. Bu aloqalar kichik yuqori texnologik korxonalarni yuzaga keltiradi, ilmiy izlanishlar va ishlanmalarning bozorga tez kirib borishiga yordam beradi. Demak, texnoparklarning asosiy vazifasi fan va biznes integratsiyasi. Texnopark yuridik shaxs bo'lib, harakatdagi qonunchilikka muvofiq tashkil etiladi. Bu xayriya tashkilot emas va uning xizmatlari yoki manfaatdor firmalar, yoki homiylar tomonidan to'lanishi kerak. Texnopark faoliyati moliyaviy natijasi – qabul qilingan ustavga muvofiq uning tashkilotchilariga tegishli ilmiy va konstruktorlik ishlar natijasining sotuvidan tushuvchi daromad. Deyarli hamma texnoparklar davlat tashabbusi bilan tashkil etilib, faqat moliyalashtirishga yo'l qo'yiluvchi xususiy firmalar jalb etiladi. Davlat faqat dunyo bozorida milliy firmalar raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'liq tadqiqot ishlarinigina moliyalashtiradi. Texnoparklar yaratish jarayoni ancha uzoq muddat bo'lib, ularning ixtisosi va faoliyati hajmi bilan aniqlanadi.

Texnopark yaratish birinchi bosqichida uning infratuzilmasi aniqlanadi. Bunda hududga texnoparkni joylashtirishdan keladigan siyosiy va iqtisodiy manfaatni mahalliy hokimiyat organlari tushunishi juda muhim. Ikkinchi bosqichda yangi korxonalar tashkil etiladi. Ikkinchi bosqichning amalga oshirilishi yirik oliy o'quv yurtlari va tadqiqot institutlari, malakali ishchi kuchi, qulay yashash sharoitlari va h.q. mavjudligi bilan shartlangan. Har bir texnopark turli rivojlanish bosqichida bo'lgan firmalarning uning hududida joylashtirilishi va ularni xizmatlar: moliyaviy, konsul'tativ, o'quv, texnik va h.k. bilan ta'minlanishini ko'zda tutadi.

Texnoparklarning quyidagi asosiy turlari ajratiladi: ilmiy, texnologik, biznes-inkubatorlar, texnopolislar. Ilmiy parkning asosiy vazifasi – nazariy, fundamental va amaliy izlanishlarni o'tkazish. Turli rivojlanish bosqichidagi va moliyaviy hamda moddiy resurslarda cheklangan Fan sig'imi katta firmalarga park ilmiy izlanishlarni yetarlicha vaqt davomida o'tkazishga imkon beradi. Qator hollarda parklar ancha tavakkal qilib ustuvor ilmiy yo'nalishlarni moliyalashtiradilar. Ilmiy parklar ixtisoslashtirilgan yoki ko'p ixtisosli bo'lishi mumkin. Ilmiy parklar uch asosiy vazifalarni hal etadi:

- texnika va texnologiyada ilgarilashga olib kela oluvchi original ilmiy g'oyalarni quvvatlash;

- oliy o'quv yurtlar va ITIdan ilmiy va texnik bilimlarni sanoatga o'tkazilishining tezlashtirilishini amalga oshirish;

- oliy o'quv yurtlari bitiruvchilarining izlanishlar va ishlanmalarda, yangi bilimlar olishda faol qatnashuvi hisobiga tayyorlash sifatini oshirish;

- texnologik park ilmiy ishlab chiqarish majmui bo'lib, texnologiyalar ishlab chiqilishini, ularning tijorat mahsulotiga aylantirish va ishlab chiqarishga uzatish, mahsulotni testdan o'tkazish va sertifikatlash, servis xizmat ko'rsatish, texnologiyalarni ekspert baholashni ta'minlaydi.

Park ishlab chiqarish bazasi ta'sischi-firmalar imkoniyatlari bilan aniqlanadi. Bundan tashqari texnologik park kichik innovatsion firmalar rivojlanishi uchun qulay muhit yaratadi. Texnologik park turli markazlardan iborat (tadqiqot, marketing, o'qitish markazlari va boshqa). Ulardan har biri ma'lum xizmatlar to'plamini amalga oshiradi. Biznes-inkubatorlar murakkab ko'p ixtisosli majmualar bo'lib, kichik korxonalarni tashkil etish va quvvatlash, ularga innovatsion xizmatlar ko'rsatish va personalni o'qitishga mo'ljallangan. Biznes-inkubatorlar yirik kompaniyalar, mahalliy hukumat organlari, hukumat korxonalari, xususiy jamg'armalar tomonidan tashkil etiladi. Biznes-inkubator texnoparkning o'ziga xos shakli bo'lib, qat'iy cheklangan vaqt davomida firmalarni quvvatlab, texnopark vazifalarini bajaradi.

Inkubatsion davr tugashi bilan innovatsion firma-mijoz inkubatordan chiqadi va mustaqil faoliyat boshlaydi. Yangi paydo bo'luvchi yuqori texnologik firmalar biznes-inkubator homiyligi ostida bo'ladi, iqtisodiy va yuridik mustaqil bo'lgan holda uning yordamidan foydalanadi. Biznes-inkubator xususiyati shundaki, u homiylik qiluvchi firmalarni moliyalashtirmaydi.

Odatda potentsial tadbirkorlar iqtisod va biznesni tashkil etish sohasida yaxshi tasavvurga ega emas. Bu holda biznes-inkubator yordamga keladi: u boshlovchi tadbirkorlar va kompaniyalarni tanlab oladi, qabul qiladi, joylashtiradi va quvvatlaydi. Biznes-inkubator umumiy foydalanish xonalari (konferentszal, axborot markazi, ish yuzasidan uchrashuvlar), jamoa foydalanish xizmatlari (nashriyotlar,

telefon, telefaks), jihozlar va mebel', ish yuzasidan konsul'tatsiyalar va xizmatlar, moliyalashtirish manbalarini izlashda yordam, tadbirkorlik muammolari bo'yicha o'qishlar, axborot xizmatlari, marketing va huquqiy himoya sohasida xizmatlar va h.k taqdim etadi.

Texnopolis alohida rivojlangan infratuzilmali va katta bo'lmagan shahar hayot faoliyatini ta'minlash negizida tashkil etilgan ilmiy-ishlab chiqarish majmuidan iborat. Texnopolisni tashkil etishda mahalliy hokimiyatlar mahalliy masalalarni hal etilishiga manfaatdor. Shuning uchun texnopolisni tashkil etishda albatta hududiy xususiyatlar hisobga olinadi. Bu quyidagida namoyon bo'ladi: yashash sohasi shakllanadi, texnopolis atrofidagi joylarda ish haqi darajasi oshadi, izlanuvchilar uchun qulay sharoitlar yaratiladi va h.q. Asosan texnopolislarda izlanishlarning o'tkazilishi va yangi firmalarning rivojlanishidan manfaatdor yirik kompaniyalar qatnashadi. Odatda, texnopolislar elektronika, biotexnologiyalar, informatika, yuqori tokli mashina qurilishi va boshqa fan hajmli ishlab chiqarishlar, fan hajmli texnologiyalar ustuvor rivojlanishi, XXI asr ishlab chiqarish darajasini aniqlovchi fan yo'nalishlariga ilmiy kuchlar kontsentratsiyasi bilan bog'liq. Yagona va tartibga solingan texnopark tashkiliy modeli mavjud emas. Undan tashqari, ularning tashkil etish sharoitlarining zarurligi va aniqligini asoslovchi, ular moliyaviy barqarorligiga erishish yo'l va uslublari yetarlicha ishlab chiqilmagan. Shunga qaramay, Rossiyada 40 dan ortiq texnoparklar ishlab, ularga bir necha yuz kichik innovatsion firmalar kiradi. Rossiyada texnoparklar kontseptsiyasi kichik fan hajmli korxonalarning texnoparklar doirasida integratsiyalangan mamlakat ilmiy-texnik potentsialining samarali qo'llanishning yangi tashkiliy va iqtisodiy sharoitlarini yaratishdan iborat.

Xulosa.

1. Innovatsion jarayonni tashkil etish – uning tavsiflarini yaxshilash, izlanishlar va ishlanmalar o'tkazish mavjud koeffitsientlarning to'liq foydalanilmasligi, «izlanish – ishlab chiqarish» jarayonidan bog'liq yo'qotishlarni bartaraf etishdir.

2. Ilmiy tashkilotlar bozorning innovatsiyaga ehtiyojini va davlat manfaatlarini hisobga olgan holda tuzilgan ilmiy ishlar rejasi, izlanishlar o'tkazishning moliyaviy manbaalariga ega.

3. Innovatsion faoliyat tarmoq va regional xususiyatlarga bog'liq.

4. Kichik innovatsion korxonalar faoliyati samarali bo'lib, uning afzalliklari quyidagilar: bozor talablariga moslashish, boshqaruv egiluvchanligi, ichki kommunikatsiyalar egiluvchanligi, ishlanmalarning amalga oshirilishi.

5. Venchur tashkilotlar ishlab chiqarish tuzilmasining qayta qurilishi talablariga va tez o'sib boruvchi jamiyat ehtiyojlariga mos keluvchi yangi innovatsion, investitsion mexanizmni shakllantiradi.

6. Texnoparklarning asosiy maqsadi – ilmiy izlanishlar, ishlanmalar va biznes o'rtasidagi aloqalarni kuchaytirish.

Tayanch iboralari: Innovatsiyalarni tashkil qilish, Innovatsion jarayon, innovatsion jarayonni tashkil etish innovatsiyalarni tashkil qilishning jihatlari, innovatsion faoliyat sub'ektlari, innovatsion korxonalar ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi, innovatsion rivojlanish, innovatsion rivojlanish, kelajakning innovatsion tashkilotlari, ilmiy-texnik (innovatsion) tashkilotlar, yangi ilg'or tashkiliy tuzilma, ilmiy-tadqiqot tashkilotlari (ITT), ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI), loyiha-konstruktorlik instituti (LKI), ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari (IIB), venchur korxonalar, texnopark.

Nazorat uchun savollar

1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasiga nimalar kiradi?
2. Tashkilotni sub'ekt sifatida va innovatsion faoliyatning jarayoni sifatida ta'riflab bering.
3. Innovatsion korxona 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 innovastion firma qanday xususiyatlar bilan ta'riflanadi?
7. Innovastion faoliyat turining korxona o'lchamiga bog'liqligini bayon qiling. Kichik biznesning rolini yoritib.
8. "Aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assostiastiya" nima?
9. Innovastion tashkilotlarning xususiyatlarini bayon qiling.
10. Innovastiyalardan sinergik samara nima?
11. Tashkilotdagi xususiyatlarning uni muvofiq faoliyat yuritishi uchun ahamiyatiga misollar keltirib.
1. Innovastion faoliyatning asosiy tashkiliy shakllarini tavsiflab.
2. Innovastion jarayonni tashkil etish nimalarni o'z ichiga oladi?
3. Ilmiy-texnik ishlanmalarni amalga oshiruvchi tashkilotlarning umumiy tasnifini aytib.
4. Venchur (tavakkalchilik) innovastion korxonalarning maqsadi va vazifalari nimadan iborat?
5. Venchur korxonalarni investitsiyalashni xususiyatlari nimadan iborat?
6. Texnoparklar faoliyati, turlari va rolini tushuntirib.
7. Venchur tashkilotning qanday turlarini bilasiz?

6– bob. KORXONADAGI INNOVASTION STRATEGIYANI TANLASH.

6.1. Korxonalardagi innovastion faoliyatning zarurligi

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko'p yillar davomida mavjud bo'lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxona rejasini ishlab chiqishgaemas, balki shakllantirib bo'lingan rejaviy vazifani bajarishga qaratilganligini ko'rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalari faoliyat yuritgan ob'ektiv sabablar, hamda iqtisodiyotni rivojlanishining oldingi bosqichida korxonalar oldida turgan vazifalar bilan izohlanadi. Chamasi bunday amaliyot xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlariga mos kelmasa kerak.⁹

Hozirgi paytdagi korxona 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 investistiyalarini tekinga moliyalashtirish, ishlab chiqaruvchilarning yakka hokimligi, mulkchilikning davlat shaklidan 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 investistiyalar 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 sohalarida mutanosibsizlikni keltirib chiqargan, defistitni chuqurlashuvi va ishlab chiqarish intizomini pasayishi mamlakatdagi iqtisodiy tanazzul va iste'mol bozori va pul muomalasidagi holatni keskinlashuviga sabab bo'lgan innovastion 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.

⁹ “Теп 3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкая корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали)”. Котельников В.Ю. М.: Эксмо, 2007.

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

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

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

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

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

6.2. Innovastion strategiyaning mohiyati, uning korxona 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 korxona 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 innovastion 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 innovastiyalardan foydalanish imkoniyatiga egalar. Ushbu nuqtai nazardan innovastion strategiyani tovar ishlab chiqaruvchilar

tomonidan hal qilinadigan muammolarning butun doirasi uchun tayanch sifatida ko'rib chiqish to'g'ri bo'ladi.

Korxona strategiyasi ilmiy – texnik taraqqiyotni boshqarish strategiyasini shakllantiradi va yo'lga soladi, ya'ni innovastion faoliyatning roli, o'rni, bazasi va ma'nosini belgilab beradi. O'z navbatida innovastion strategiya korxona strategiyasini chuqurlashtiradi, aniqlab beradi va amalga oshishiga ko'maklashadi. U yana maqsadlarga erishish va milliy iqtisodiyot nuqtai nazaridan korxona tashqarisidagi ustuvorliklarni qo'yishga yordam beradi, masalan:

- resurslardan rastional foydalanishga;
- yuqori samarali va qulay sostial – 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 rastionalligi va sifati nuqtai nazaridan yangilik kiritishlarning tejamkorligiga va amalga oshirilishiga erishish.

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

Innovastion strategiya korxonadagi qayta ishlab chiqarish jarayonini rivojlanishining, uning sifatiiy ta'riflari nuqta nazaridan samarali dinamikasini ta'minlaydi. U umumiy strategiyada dvigatel rolini o'ynagandek bo'ladi. Bir qator sanoati rivojlangan mamlakatlarda xuddi innovastion strategiya korxonaning raqiblar, iste'molchilar, etkazib beruvchilar bilan munosabatlarini ta'riflaydi. Korxona umumiy strategiyasining turi uncha bog'liqdir.

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

6.3. Korxonaning innovastion strategiyasini shakllantirish

«Strategiya» tushunchasining yetarlicha ko'p ta'riflari mavjud. Tor manoda strategiya qarorlar qabul qilish uchun qoidalar to'plash; tashkilotga balanslanganlik va o'sish umumiy yo'nalishini ta'minlovchi sistemali yondashuv; barqarorsizlik sharoitlarida firmalarga yordam ko'rsatuvchi asbob sifatida aniqlanadi. Bu ma'noda strategiyani qarorlar qabul qilish jarayoni, o'zaro bog'langan harakatlar majmui, maqsadlarga erishish majmui rejasi yoki maqsadlarga erishish yo'li kabi ham qaraladi.

Keng ma'noda strategiyani quyilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan, qarorlar qabul qilishi uchun qo'llanadigan printsiplar, uslublar, harakat vositalari va yo'llari yig'indisi sifatida ta'riflanish mumkin.



Korxonalar (ilmiy-ishlab chiqarish majmualari, firmalar) o'z faoliyatida (ishlab chiqarish, innovatsion) rahbarlik qiluvchi strategiya printsiplari uning ko'p tomonlarini qamrab oladi va qo'llanadi:

- 1) Hozirgi va kelgusi faoliyat natijalarini baholashda;

2) Aniq innovatsion ishlanmalar tashkil etishida, ularning amalga oshirish joyi va raqobatchilar ustidan ustunlikka erishish yo'llari asoslanishida tashkilotning tashqi muhit bilan munosabatlarini aniqlashda;

3) Tashkilot ichida munosabatlarni o'rnatish (masalan, ITTKI xizmatlari va marketing o'rtasidagi munosabatlar) va tezkor faoliyatni amalga oshirishda.

Strategiya uchun quyidagi xususiyatlarga xos strategiyani tanlash jarayoni korxona pozitsiyalarini mustahkamlanishini ta'minlovchi umumiy yo'nalishlarni o'rnatish bilan tugaydi; u rivojlanishning samarali yo'llari va imkoniyatlarini aniqlashga yordam beradi; umumlashtirilgan va hamma vaqt ham aniq bo'lgan ma'lum, qaytarma aloqa ma'lumotlari keng ko'yiladi.

Strategiya va mo'ljalni farqlash zarur.

Mo'ljal – tashkilot erishishga harakat qiluvchi maqsad, strategiya esa maqsadga erishish uchun vositani namoyon etadi. Bir yo'naltirili samarali strategiya korxona, firmalar yo'naltirilganligi o'zgarishlarda bunday bo'lmaydi. Strategiya va yo'naltirilganlik o'zaro bog'liq va o'zaro almashinuvchan. Shunday qilib, ba'zi ko'rsatkichlar masalan, bozor qismining oshishi, rentabellik darajasining o'sishi ma'lum davrda tashkilot uchun yo'nalish bo'la oladi, boshqasida esa - uning strategiyasi bo'la oladi. Boshqaruvning yuqori darajalarida (soha, vazirlik) bozor qismining oshirilishi strategiya bo'ladi, boshqaruvning quyi darajalarida esa (korxona, birlashma) yo'nalishga aylanadi.

Innovatsiyalar strategiyasida zaruriyat korxona tashqi muhitida asosan to'satdan bo'ladigan o'zgarishlarda paydo bo'ladi. Bunday o'zgarishlarga:

- bozorning to'ldirilishi va talabning pasayishi;
- ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasida radikal o'zgarishlar;
- ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi va natijada - yangi kiritmalar bozor assortimentining kengayishi;
- bozorda printsiptial yangiliklarning paydo bo'lishi;
- yangi raqobatchilarning ta'siri.

Strategiyada zarurat jamiyat tomonidan talablar, masalan, keskin ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar korxonani o'z yo'nalganliklarini keskin o'zgartirishga majbur etganda paydo bo'ldi. Mana shuning o'zi hozirgi vaqtda Rossiyada yuz bermoqda.

Innovatsiyalar strategiyasini ishlab chiqish korxona (korporatsiya, birlashma) umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi.

Umumiy maqsadni ifodalashdan keyin aniq maqsadlar aniqlanadi. Aniq maqsadlarning erkinligini strategiya amalga oshirilishi vaqtiga yuzaga keluvchi iqtisodiy vaziyatda ularning realligidan bog'liq. Ularning realligini iqtisodiy vazifani oldindan ko'ra olish asosida, tashqi muhit o'zgartirishlari asosida ta'minlash mumkin. Bunda siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy va ekologik omillar tahlil qilinadi. Oldindan ayta olishning asosiy maqsadi korxona qulay imkoniyatlardan foydalanish uchun nima qilishi mumkinligi va kelgusi iqtisodiy vaziyat o'zgarishlari bilan shartlangan tahdidlarga qanday javob berishini aniqlashdan iborat. Tashqi muhit o'zgarishlarini, iqtisodiy vaziyatni oldindan ayta olishning innovatsion strategiyani yakuniy ifodalanishida ahamiyati quyidagilardan iborat:

- kelgusi tahdid va qulay imkoniyatlarni aniqlash;
- kutilmaganliklarning oldini olish;
- yangi raqobat qiluvchi texnologiyalarni izlash (mahsulotlar).

Innovatsiyalar strategiyasini yakunlovchi tanlanishi va ifodalanishida korxona (tashkilot) imkoniyatlarni aniqlash muhim. Shuning uchun uning faoliyati kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish zarur. Korxonaning kuchli tomoni ilmiy potentsial va texnik ishlanmalar darajasi bo'la oladi, zaif tomonlari esa ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxi, rivojlanish strategiyasini printsiptial yangiliklarni ishlab chiqish va chiqarishga asoslash maqsadga muvofiq. Korxonaning kuchli tomoni bozorning o'rganilganligi, uning ma'lum qismini egallaganligi bo'lsa, innovatsion rivojlanish strukturasi bozor qismining o'sishi yoki o'zlashtirilgan mahsulot modifikatsiyasini yaratish, mahsulot konstruktsiyasiga funktsional o'zgarishlar kiritish va boshqalar bilan erishilgan assortiment o'zgarishlar hisobiga bozorni kengaytirishga asoslanadi. Oldindan aniqlangan va asoslangan maqsadlarga erishishi yo'llari («qanday») va iqtisodiy vaziyat, tashqi muhit oldindan aytilganlarning («qanday imkoniyatlar

bo‘ladi?») tashqi muhit ichki imkoniyatlar bilan taqqoslanishi («korxona nima qila oladi?») innovatsion strategiyani yakuniy tanlanishi uchun asos beradi. («korxona nima qiladi?»)

U yoki bu strategiyani tanlashda rahbariyat 4 ta omilni hisobga olishi kerak:

1. Tavakkallik.
2. Oldingi strategiyalarni bilish.
3. Vaqt omili.
4. Mulk egalariga moslashish.

Strategiyani ishlab chiqish quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- o - yuqoridan pastga;
- o - pastdan yuqoriga;
- o maslahatchi firmalar yordami bilan.

Birinchi holatda , ya‘ni **yuqoridan pastga** strategiyasida strategik rejalar kompaniya rahbarlari tomonidan ishlab chiqilib, buyruqlar tarzida barcha boshqaruv bo‘g‘inlari bo‘yicha «pastga» yuboriladi



Pastdan yuqoriga strategiyasida Har bir bo‘linma (marketing xizmati, moliya bo‘limi, ishlab chiqarish bo‘linmalarni, ITTKI xizmati va boshqalar) strategik rejalarni ishlab chiqish bo‘yicha takliflarini o‘z kompetentsiyalari doirasida ishlab chiqadilar



Tovarlardan foydalanish maqsadiga yo‘naltirilgan innovatsion strategiya

1. Innovatsion strategiyani ishlab chiqish.

2. Iste‘molchilar to‘g‘risida axborotlarni yig‘ish

3. Imkoniyatlarni aniqlash

4. Bozorni segmentlash

5. Maqsadli strategiyani aniqlash

6. Mavjud takliflarni o‘rganish

7. Loyihalarni ishlab chiqish

8. O‘zish strategiyasini aniqlash

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.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarga yaxshi mahsulotga ega bo‘lish etarli emas, u raqiblardan orqada qolmaslik uchun yangi texnologiyalarni paydo bo‘lishi orqasidan e‘tibor bilan kuzatishi va ularni o‘z firmasiga tadbiq 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, korxonalarning 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 tadbiq

etishga qabul qilinishi ehtimoli oshadi. Korxonaning maqsadiga muvofiq strategiya shakllantiriladi.

6.4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi

Kontseptual yondashuv ma'lum ustivorliklarga qarab innovatsion jarayonni boshlash va amalga oshirishni anglatadi. Jamiyat ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda innovatsiyalar, ilmiy-texnika yutuqlarining roli va ahamiyati hammaga ma'lum. Jamiyat ishlab chiqarish samaradorligining o'sishida 70% dan ortig'i texnik omillar-mahsulot, texnologiya va hokazo yangilanishi hisobiga ta'minlanadi.

Shu bilan birga qayd etamizki, ko'pgina korxonalar, ilmiy-ishlab chiqarish majmualari, tashkilotlar, alohida quyi tarmoqlar uchun innovatsiyalar ma'lum tahdid solishi ham mumkin. Ular turli innovatsiyalarni ishlab chiqarish va o'zlashtirishi mumkin, biroq ayni vaqtda yangi ilmiy-texnik yutuqlari oqibatlarini oldindan ko'ra olmasliklarini namoyon etishi, innovatsion faoliyatning zarur darajasi va yo'nalishlarida saqlana olinmasligi mumkin. Bu ko'pincha innovatsion yechimlar natijalariga asoslangan ish samaradorligini oshirishni ta'minlashga harakat qilishiga qaramay, moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarni yomonlashuvi, egallab turgan bozor qismini yo'qotish va natijada hatto sinishiga ham olib keladi. Bunday misollar kam emas.

Bularning hammasi korxona (firmalar) va tarmoqlar moliyaviy-iqtisodiy holatining yomonlashuvi innovatsiyalarning yo'qligi natijasi emasligi to'g'risida xulosa chiqarishiga asos bo'la oladi. Bu yerda muammo nafaqat innovatsiyalarning o'zida, balki eng avvalo ma'lum ko'rsatkich yoki ko'rsatkichlarga yo'naltirilgan innovatsiyalarni samarali boshqaruvida. Bu haqda ma'lum darajada quyidagi raqamlar guvohlik beradi. Innovatsion ishlanmalarning faqat 10% gina tijorat muvaffaqiyatiga ega bo'ladi. Omadsiz ishlanmalar esa 90% ni tashkil etadi.

Innovatsiyalarni joriy etuvchi korxonalar (tashkilotlar) oldida innovatsion jarayon boshlanishini aniqlovchi qator masalalar paydo bo'ladi. Ularga quyidagilar kiradi:

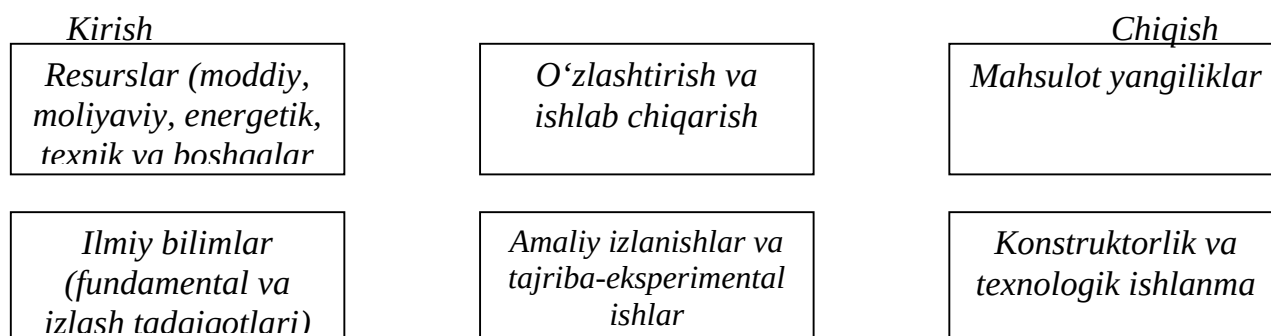
- 1) Innovatsion jarayonning hamma masalalari va bosqichlari korxonalarda ilmiy izlanishlar bo'linmalari va ishlanmalari hal eta oladimi va bajara oladimi;
- 2) Innovatsion ishlarning qaysi qismi tashkilotlari tomonidan bajarilishi mumkin;
- 3) Quyidagi maqsadli litsenziyalar, nou-xau yo'li bilan samaraliroq bajarish mumkin emasmi;
- 4) Innovatsion ishlarga xarajatlar ishlab chiqarish yoki marketingga umumiy xarajatlarga nisbatan ancha yuqori samaradorlikni ta'minlay oladimi;
- 5) Ishlab chiqarish va marketingga xarajatlar qisqa muddatli rejada ancha samarador bo'lgan bo'lsa, uzoq muddatli rejada korxonalar tashkilot ishi samaradorligini kafolatlay oladimi;
- 6) Innovatsiyalar turi xilma-xilligini hisobga olsa.

Bu savollarga javoblar yana ham murakkablashadi. Bu masalalarni kompleks qarab chiqishda yoki ularning har qanday qo'shilishida ma'lum ustivorlikka yo'naltirilgan aniq kontseptsiya bo'lishi kerak.

Keyingi vaqtlargacha Rossiyada innovatsiyalarni boshqarishning barcha darajalarida innovatsiyalarning mahsulotiga qarash, ya'ni yangiliklarning ishlab chiqarishiga qarab ish tutish hukmronlik qilar edi.

Sxematik bu kontseptsiya 6.1-rasmda berilgan kontseptsiyaga ko'ra innovatsiyalar jarayoni iste'molchi pozitsiyalari ishlab chiqaruvchiga nisbatan juda kuchsiz bo'lgan mahsulot yo'nalganligini aks etadi. Bu holda yangiliklarni yaratish o'zlashtirish va tarqatish bilan bog'liq hamma sharoitlarni ishlab chiqaruvchi aytib turadi (ishlab chiqaruvchi diktati).

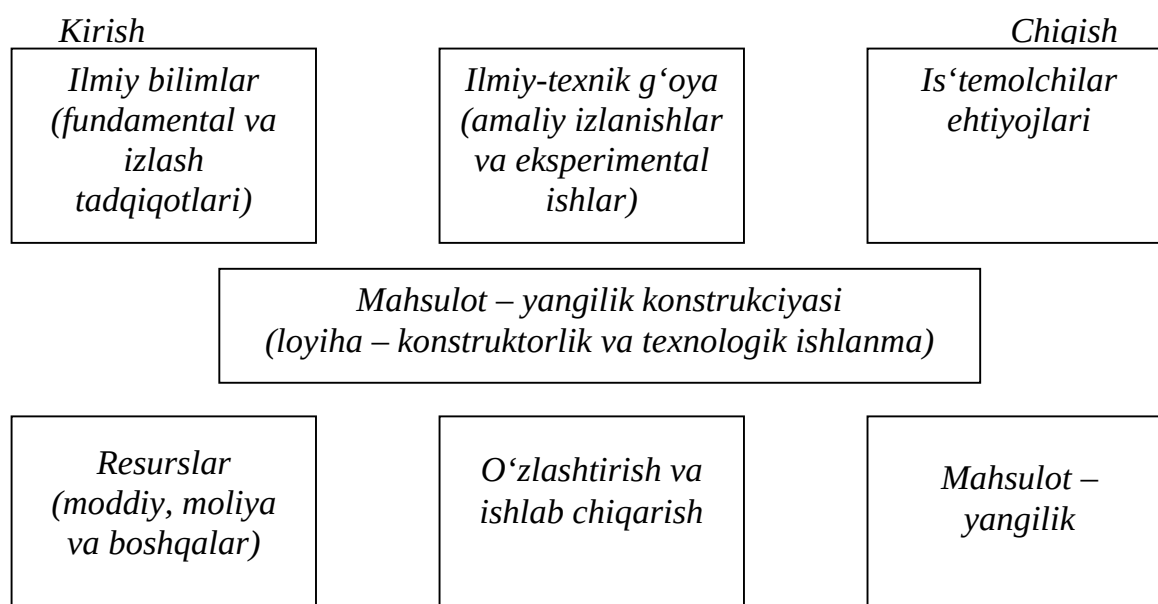
Bozor munosabatiga o'tish. Ishlab chiqarishning tuzilmasini qayta ko'rish va jamiyat talablarining murakkablashuvi iste'molchi pozitsiyalarning mustahkamlanishiga olib keldi.



Rasm-6.1. Mahsulotga yo‘naltirilganlik

Marketingning bunday aksiyalar o‘zgarishi natijasi sifatida g‘oyasi shundan iboratki, yangiliklarning o‘zi asosiy maqsad emas. Iste‘molchi talablarini qoniqtirish vositasi ekanligini tan olishdan iborat. Keyingi yillarda iste‘molchi talablari yaratuvchi yangiliklarida aks eta boshlagan bo‘lsa ham, bu jarayon innovatorni iste‘molchiga yaqinlashtira olmadi.

Izlanuvchi, konstruktor va texnolog hozircha bozordan alohida bo‘lib qolmoqda. Ular hali innovatsiyalar tijorat potentsialini va ma‘lum shaxsiy hamda ishlab chiqarish talablarini qondirishga layoqatini baholashga ojiz. Shuning uchun al‘ternativ, yangi kontseptsual yondashuv zarur. Iste‘molchiga, bozorga qaratilgan yondashuv shunday bo‘la oladi. Bunday kontseptsual model‘ sxematik 6.2-rasmda ko‘rsatilgan.



Rasm-6.2. Bozorga qaratilgan yondashuv

Ushbu yondashuvda innovatsion jarayon bilimlarni (ilmiy, texnik) iste‘molchilar ehtiyojini qondirish sohasiga uzatish kabi qaraladi. Mahsulot – yangilik bunda texnologiyani olib boruvchiga, u qabul qiluvchi shakl esa texnologiya va qoniqtiriluvchi talab o‘zaro bog‘lanishdan so‘ng aniqlanadi.

Chiqish birta – mahsulot yangilik bo‘lsa ham. Biz bu yerda ishlab chiqaruvchi tasavvuridagi ma‘lum o‘zgarishlari, uning biznes maqsadi ilmiy potentsiali

transformatsiyasi xarakteri to'g'risida gap ketadi, chunki ikkinchi yondashuv iste'molchi ehtiyojlariga yo'naltiriladi.

Yangiliklar ko'rsatkichlarining bozorning kelgusi ehtiyojlari bilan bog'lanishida samarasiz yangiliklar kiritilishi foizini kamaytiradi, chunki ularning ko'pchiligi shunday bog'lanish bo'lmagani uchun kelib chiqadi.

Innovatsiyalarning samaradorligiga (tijorat muvaffaqiyatlari)ga ko'p omillar ta'sir etadi. Ularning asosiylari:

- 1) Bozorga qarab ish tutish;
- 2) Innovatsion loyihalarni tanlab olish va baholash samarali sistemasi;
- 3) Loyihalarni samarali boshqarish va nazorat qilish;
- 4) Ijodiy fikrlar manbai;
- 5) Tashkilotning yangi kiritmalarga adaptatsiyalanishi, ta'sirchanligi;
- 6) Yangi kiritmalarga qarshilik (guruhli, individual).

Muhim tomonlardan biri bozorga qarab ish tutish. Bunda vazifalardan biri - ITTKI sohasi va marketing o'rtasida o'zaro bog'lanishni yo'lga qo'yishdir. Bu yerda kommunikatsion qiyinchiliklar va korxona tashkiliy tuzilmasi xususiyatlari bilan bog'liq muammolar paydo bo'lib, ular ITTKI bilan band xizmatlar va marketing bo'yicha mutaxassislar o'rtasidagi samarali o'zaro-alloqalarni o'rnatishga yordam berishdan ko'ra to'sqinlik ko'proq qiladi.

Ma'lumki, yangiliklar yaratish g'oyalari odatda bozor ehtiyojlari natijasi kabi yoki ITTKI bo'linmalari ichidagi ehtiyojlar oqibati kabi paydo bo'ladi. Bu ikkala yo'ldan qaysi biri samaraliroq to'g'risidagi fikrlar ko'pincha qarama-qarshi. Rivojlangan bozor iqtisodi mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, yangi kiritishlar asosida yotuvchi 25% dan 35% gacha g'oyalar ITTKI bo'linmalari ichida tug'ilgan. Ularning nisbati qanday bo'lmasin, aniqki, ITTKI ham, marketing rivojlanishi zaif kommunikatsiyalar va o'zaro tushunishi yetishmovchiligiga duch keluvchi g'oyalarning asosiy manbalari bo'lib xizmat qiladi. Bu ikki yangiliklar yaratish ijodiy g'oyalar ikki manbaini qarama-qarshi qo'yishi yaqin bo'ladi. Xizmatlar o'rtasidagi yaqin aloqalar yo'li bilan erishiluvchi texnik va bozor aspektlarining sermaxsul o'zaro ta'siri zarur.

Bu ko‘rib chiqilgan kontseptual modellarga qo‘llashda ikkala yondashuv – «Bozorga qarab ish tutish» va «mahsulotga qarab ish tutish» yashashga haqliligini anglatadi. O‘zbekistonning iqtisodiy taraqqiyoti hozirgi bosqichida bozorga qarab ish tutishni afzal ko‘riladi. Shunga qaramay bu holda ham ijodiy g‘oyalar ikki manbasi o‘rtasida ma‘lum nisbat bo‘lishi kerak. «Mahsulotga qarab ish tutishi» kontseptual yondashuvdan voz kechish, bozor munosabatlariga o‘tish zaruratini bahona qilish maqsadga nomuvofiq – bundan tashqari innovatsiyalarni boshqarish barcha darajalarida xato bo‘lar edi. Bu printsiptial yangi ishlanishlarning qisqarishi, innovatsiyalar ilmiy-texnik darajasining pasayishi va nihoyatda mamlakat, uning xududlari, alohida tarmoq va korxonalar (birlashmalar) innovatsion rivojlanishning orqada qolishiga olib keladi.

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 korxona 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 0030,tashkiliy tuzilmadagi katta o‘zgarishlarni taqazo qiladi.

Innovatsiyalarning tashabbuskorlari oshirilgan xatar sharoitida ishlashdilar, ammo ta‘sis etuvchi xarakterga esa yangilik kiritishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirilishida ishlab chiqarishning o‘rtagacha nisbatan pastroq salmoqli 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 korxona resurslarini jamlagan munosib istiqbolli sohasini tanlashda oqlaydi. Faoliyat sohasi (segment) ni to'g'ri tanlash yangi mahsulot bilan yorib o'tish, tor sohada innovastiyalarni amalga oshirishga yuqori xarajatlari to'sig'ini enchib chiqishni strategik rejalashtirish imkoniyatini beradi. Nisbatan qisqa davr (ikki – uch yil) davomida bu sohada korxona ustuvorlik qilishi, ilg'or o'rinlarni ushlab turadi. Keyinchalik, raqiblik qiluvchi korxona ushbu tovarlar iste'molchilarining keng darajasini egallashga harakat qilgan vaqtda unga yo boshqa samarali innovastiyalarni 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 – tajovuzkor 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 etarlicha 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 etakchilik holatiga mahsulotlarni, raqiblik qiluvchi firmalar to'liq darajada taqdim eta olmaydigan birga bo'luvchi xizmatlarga ega majmualarni sotish hisobiga erishiladi. Muhim jihati o'z mahsulotini “uni bozorda tanib olinishni ta'minlash bilan haqiqiy ajratilishi” bo'yicha harakatlarni birlashtirishdir. Bunda ushbu mahsulotning sifat yo kompaniyaning o'zining nomi bilan yoki ushbu mahsulot uchun maxsus ishlab chiqilgan savdo markasi bilan o'zao bog'lanadi.

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

Ushbu strategiya doirasida bir qator variantlar ko'zdan kechiriladi:

- Xatarning kichik ulushiga ega firma fundamental ishlovchi, aniq bir erga jamlangan strategiyaga suyangan holda, muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega;
- Bozorning katta ulushini nazorat qiluvchi firma umumiy xarajatlar bo'yicha afzalliklar natijasida raqiblardan o'zib ketishi mumkin.
- Jiddiy ilmiy – texnik salohiyat va moliyaviy imkoniyatlarga ega firma har tomonlama rivojlanish strategiyasini qo'llab, o'z tovarlarning raqobatbardoshligini ta'minlashi mumkin.

Innovastion 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 etakchi 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 innovastion 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 innovastiyalarga haq to'lay oladigan ilg'orroq iste'molchilar bozorlarida yuqori rentabellikni ta'minlashga qaratilgan.

Mudofaa strategiyasi o'rtacha korxonaning, ba'zi bir hollarda raqobat yo'qligi sababi (masalan, ba'zi bir sohalaridagi raqobat uchun imkoniyat bo'lmagan yakka hokimlik holati) bo'yicha sotish qiyinchiliklarini echa olmaydigan korxonaning mavqeini saqlab qolishga qaratilgan.

Ushbu strategiyadan foydalanuvchi korxonalar odatda tadqiqotlar va ishlamlarda ba'zi bir hollarda innovastion 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 "himoyalalanuvchi" 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 innovastion jihatdan o'rtacha yoki hatto qoloq mahsulotlar bilan mustahkamlanib qolishga intilishdan iboratdir. Odatda u ushbu bosqichda innovastion faoliyatning ushbu uchastkasidagi etakchi 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 tadbiq etish uchun kichik xarajatlar zarurdir.

Qoldiqli strategiyadan foydalanish (masalan, mamlakat mahsulotlarini xorijiy bozor tomon harakatlantirish) ko'pgina hollarda oson ish emas. Raqobatni etarlicha 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 modifikastiyalari mavjud. Ammo shubha yo'qki, har bir alohida korxona ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari uchun har xil innovastion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

Korxona rivojlanishining samarali innovastion strategiyasini tanlash jarayoni innovastion 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 ob'ekti sifatida ko'rib chiqilayotgan innovastion 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 operastiyalarni 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 innovastion strategiyaga kiritilishi kerak. Bunda aytib o'tilgan maqsadlardan birinchisi mahsulotlar va ishlab chiqarish texnologiyalarini takomillashtirish va yangi mahsulotlar va jarayonlarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu, kamida, asosiy faoliyatning moliyaviy natijalarini pasaytirmaslik va buning uchun biznesning tashqi muhiti o'zgargan holda korxonaning bozordagi o'rnini saqlab qolishga imkon beradi. Ko'rsatib o'tilgan maqsadlarning ikkinchisi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqaruv jarayonlarini rastionallashtirilishiga asoslanadi. Bunga ishlab chiqarish va vazifaviy tuzilmalarni takomillashtirib, resurslar (xodimlar, axborot, moliya, moddiy)dan foydalanishning samaradorligini oshirib, ishlab chiqarish – texnik va muxandislik bazasini rastional ravishda asoslab, erishish mumkin. Tashqi iqtisodiy faoliyatda muvaffaqiyatlarni jiddiy mo'ljallash (uchinchi maqsadga erishish) ham jahon bozoridagi raqobatbardoshlikning istiqbollarni ta'minlovchi tegishli boshlanishni ko'zda tutadi.

Ekologik xarakterdagi muammolarga kelsak (yuqorida sanab o'tilgan maqsadlardan to'rtinchisi nazarda tutuladi), unda echimni 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 inshoatlarni qurishdan.

Korxona asosiy faoliyatining barcha ko'rsatib o'tilgan jihatlari u yoki bu darajada innovastion jarayon doirasida bo'ladi. Bu ularni innovastion startegiyani ishlab chiqishga qaratilgan menejmentning o'ziga xos ob'ektlari sifatida ko'rib chiqishni maqsadga muvofiqligini asoslab beradi.

Innovastion strategiya xo'jalik yurituvchi sub'ektning o'ziga xosligini aks ettiruvchi boshqaruv qarorlari orqali amalga oshiriladi.

Tovar ishlab chiqaruvchilar innovastion 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 ob'ektni yuritishning o'ziga xosligini aks ettiruvchi aniq tadbirlarning ro'yxati ilova qilinadi. Ammo, keyinchilardan qat'iy nazar, hamma vaqt innovastion 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, innovastion 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 innovastion strategiyasini ham muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin.

Mikro va makrosohaning aniq sharoitlariga ko'ra korxona innovastion strategiyaning ikkita asosiy turlari: passiv xarakterga ega moslashuvchi, yoki hujumkor, faoldan birini tanlashi mumkin. Barqaror turli-pulli munosabatlar sharoitida moslashuvchi startegiya kamroq samaralidir. Bu erda, innovastiya, 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 innovastion 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 innovastion strategiyani keng tarqalishi haqida gapirishga hali erta.

Amaliy tajribani ob'ektiv mavjud bo'lgan etishmasligi 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 innovastion strategiyasini qo'llashga jazm qilolmasliklariga olib keladi. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi sub'ektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko'radilar.

Tayanch iboralar: strategik rejalashtirish, innovastion 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.

Nazorat uchun savollar

1. Korxonadagi strategik innovastion rejalashtirishning ob'ekti nimadan iborat?
2. Innovastion 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 innovastion 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?

7 - bob. KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSİYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI.

7.1. Investistiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.

Korxonaning innovastion portfeli uncha kiruvchi, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxona investistion siyosatini uni rivojlanishining har xil bosqichida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Portfelni shakllantirayotib, sarmoyador o'zi tomonidan tanlangan investistion strategiya doirasida quyidagi savollarga javob topishi kerak: Korxona qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Investistion reja va byudjetda kapital kiritmalarning qanday umumiy hajmini ko'zda tutish kerak? Korxonaning investistion 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 korxona rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. Shuning uchun investistion 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 bozoridan jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovastion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi.

Haqiqiy investistiyalar 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 usukunalarni xarid qilish va korxonaning o'z strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita bog'liq boshqa kapital xarajatlarni ko'zda tutadi.

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

1. Korxona iqtisodiy rivojlanishi sur'atlarini oshishi. Investition siyosatning samaradorligi va korxona 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 bozoridagi kredit uchun o'rtacha foizli stavka, korxona tomonidan sof foydani ishlab chiqarishni rivojlantirish va akstiyadorlarga dividendlar to'lashga taqsimlanishi va boshqa omillarga bog'liq. Agar bu omillar investition siyosatni amalga oshirish davrida nisbatan barqaror bo'lsalar, unda sotishlar hajmi ko'payganda korxona sof foydaning kattaroq qismini o'z ixtiyorida, ya'ni kapital kiritmalarga qoldirishi mumkin.

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

3. Xatarlarni kamaytirish. Investition 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 investistion 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 korxona 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 korxona direkstiyasi uni baholashdan chetga chiqishlarning miqdori va ehtimol bo'lgan yo'nalishi haqidagi haqiqiy tasavvurga ega bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ko'pgina korxona 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 korxonanin qarorlar qabul qilishga haqiqiyyroq 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 barqarorliligi va raqobatbardoshligini ta'minlash. Kapital investistiyalar kiritish katta miqdordagi moliyaviy resurslarni va uzoqroq muddatga chetga tortish bilan bog'liq, bu joriy xo'jalik operastiyalari bo'yicha hisoblashishlar uchun mablag'lar etishmasligiga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, ayrim loyihalarni moliyalashtirish jalb qilingan qarz mablag'lar hisobiga amalga oshiriladi. Keyinchalarni korxona 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 investistiyalar kiritish jarayonida korxona moliyaviy holati orqasidan kuzatishning asosiy ob'ektlari 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 ularni pasaytirish imkoniyatlar;
- moliyaviy operastiyalarni oshirilgan xavfli xududlarda jamlanganlik darajasi;
- debitorlik va kreditorlik qarzdorligining dinamikasi;
- moliyaviy va investistion menejmentini tadbiq etishning samaradorligi;
- qurilish – montaj ishlarini amalga oshirish va ularni ishlab chiqarish jadvallarini bajarilishining davomiyligi;
- yangidan ishga tushirilgan ob'ektlar 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. Investistion 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 amortizastion ajratmalar shaklidagi qo'shimcha pul oqimlarini tezroq shakllanishi, u dastlabki investistiyalarning o'rnini 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 inflyastiyadan yo'qotishlar bilan bog'liq investition xatarlarni pasayishi.

Investition portfelni boshqarishning barcha sanab o'tilgan vazifalari yaqindan bog'langanlar. Masalan, korxona rivojlanishining yuqori sur'atlariga yuqori daromadli loyihalarni tanlash va ularni amalga oshirishini jadallashtirish hisobiga erishiladi. O'z navbatida foyda (daromad) ni ko'paytirish investition xatarlarni o'sishi bilan birga bo'ladi, bu ularni neytrallashtirishni ta'minlaydi. Ushbu xatarlarni kamaytirilishi korxonaning innovastion faoliyat jarayonidagi moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlashning muhim sharti bo'ladi. Demak, investition portfelini boshqarishning ustuvor vazifasi loyihalar rivojlanishi uning etarlicha moliyaviy barqarorligida yuqori sur'atlarini ta'minlashdan iboratdir.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalarni hisobga olish bilan haqiqiy investistiyalar portfelini shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha harakatlar dasturi belgilanadi. U o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- tashqi investition muhitni tadqiqot qilish va investition tovarlar bozoridagi holatni bashoratlash;

- korxonalar investition faoliyatning strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish;

- tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investition 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 investition jalb qilishligini qidirib topish va baholash;

- investition portfelini shakllantirish va uni samaradorlikning tanlab olingan mezonlari bo'yicha tahlil qilish;

- loyihalarni amalga oshirilishini joriy rejalashtirish va operativ boshqarish (loyihalarni amalga oshirishning kalendar rejalari va byudjetlarini tuzish);

- samarasiz investition loyihalardan chiqish va ozod bo'lgan sarmoyalarni qaytadan investistiya qilish haqidagi qarorlarni tayyorlash.

Agar investition portfelning haqiqiy samaradorligi kutilgandan past bo'lsa, unda loyihadan chiqish haqida qaror qabul qilinadi va bunday chiqishning shakllari

belgilanadi (aktivlarni sotish, akstiyalarga o'tkazish va h.k.). Faqat shundan keyin sarmoyador manfaatlariga javob beruvchi yangi yuqori samarali loyihalar tanlab olinadi.

7.2. Investistiyalar kiritish qoidalari

Investistiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatlarning umumiyroq shartlari quyidagilardan iborat:

- kerakli axborotlarni yig'ish;
- sarmoyador qiziqayotgan sohalar bo'yicha bozor holatining istiqbollarini bashoratlash;
- investition tovarlar bozoridagi hujjat strategiyasini tanlash;
- investition taktikaga va shuningdek strategiyaga ham egiluvchan joriy tuzatishlar kiritish.

Investistiyalar 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. Investistiya kiritish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyalarni qaerga: ishlab chiqarishgami, ko'chmas mulkkami, qimmatbaho qog'ozlargami, qayta sotish uchun tovarlar xarid qilishga yoki valyutaga kiritish foydaliroqligini aniqlash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun investistiya 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 qarzlar) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir.

2. Xatarlarning muvofiqlashtirilganlik tamoyili – ayniqsa xatarli investistiyalarni shaxsiy mablag'lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga moliyalashtirish maqsadga) muvofiqdir. Ushbu holda korxona 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 akstiyadorlar boyligini ko'paytirish istagiga tengdir. Bu tasdiqni tushuntirib beramiz. Foydani ko'paytirishga qarama qarshi bo'lgan maqsadlarning ko'pchiligi haqiqatda ikkinchi darajali bo'ladilar. Akstiyadorlar kompaniyaning egasi sifatida boshqa maqsadlarga (masalan, raqobat kurashidagi etakchilikka) erishish uchun qanday narxni to'lashlari kerakligini bilishlari kerak. Bundan tashqari kompaniya direkstiyesi akstiyadorlar oldida hisobot beradilar. Agar rahbariyat faoliyati kiritilgan sarmoyalarga ularga ma'qul foydani keltirmasi, ular almashtirilishlari mumkin, yoki firma yutib yuborish ob'ekti bo'ladi. Demak, foydani ko'paytirish asosida investistion 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 akstiyadorlar 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. Investistiyalarning rentabelligi hamma vaqt inflyastiyaning o'rtacha yillik sur'atidan yuqori bo'lishi kerak.

6. Vaqt omili (pullarning vaqtli qiymati)ni hisobga olishga aniq investistion loyiha rentabelligi hamma vaqt muqobil loyihalar daromadligidan yuqoridir.

7. Korxona aktivlarining loyiha amalga oshirilgan keyingi rentabelligi ko'payadi va har qanday holda ham bank foizining o'rtacha stavkasidan oshib ketadi:

$$P_a > SP$$

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

8. Ko'rib chiqilayotgan loyiha korxonaning tovar bozoridagi hulgining asosiy strategiyasiga ishlab chiqarishning rastional navli tuzilmasini shakllantirish, investistion xarajatlarni o'zlarini o'zlari 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 investistiyalar kiritish – vaqt bo'yicha uzoq jarayondir. Shuning uchun ularni baholashda quyidagilarni hisobga olish zarur:

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

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

v) loyihaning sarmoyalar kiritishning muqobil variantlariga nisbatan xatarning kichikroq darajasida daromadni ko'payishi va kompaniya akstiyalari kursi qiymatini o'sishi nuqtai nazaridagi o'ziga jalb qila olishligini, chunki bu maqsad sarmoyador uchun belgilab beruvchidir.

Sarmoyador, ko'rsatib o'tilgan qoidalaridan amaliyotda foydalanib, o'zining strategik maqsadlariga javob beruvchi asoslangan qarorni qabul qilishi mumkin.

7.3. Yangiliklar va innovastiyalar portfelini shakllantirish.

Tovarlarning raqobatbardoshligi, tashkilotning moliyaviy, texnik, sostial, 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, sostial, tashqi iqtisodiy va h.k)da o'tkaziladigan asosiy yo'li, strategik tadbirlar tizimidir. Yangiliklar ya'ni innovastiyalarni tadbiq etish har qanday strategiyaning asosi bo'ladi.¹⁰

¹⁰ Р.А. Фатхуддинов «Инновационный 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

Innovastiya faoliyatlarini yaratish bo'yicha bin qancha qulayliklar mavjud, ayniqsa innovastion tadbirkorlikning maqsadi innovastiyalarni amalga oshirish yo'li bilan natija olishdan iboratdir. Innovastion faoliyat sohasini belgilash uchun tashkilotning asosiy strategiyalari (maqsadlari)ni ta'riflovchi quyidagi belgilarni kiritamiz¹¹:

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

N – 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.

T – 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'lam 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.

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

7.1-jadval

Tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovastiyalar turlari

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovastiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	I	S	V	
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		

¹¹ Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urshka Mrgole ; translation Arslingue K.Jontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana INNOVATION management [Elektronski vir] page 51

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 (1-jadvalga) belgilar kiritamiz:

1-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 harajatlar 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. $S_1N_1T_1V_1R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovastiyalarsiz)
2. $S_2N_1T_1V_1R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $S_1N_2T_1V_1R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $S_1N_1T_2V_1R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $S_2N_1T_1V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $S_1N_2T_2V_2R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $S_1N_1T_1V_1R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $S_2N_2T_2V_2R_2$	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 innovastiyalar portfeli shakllantiriladi. Innovastiyalar portfeli tashkilotga tadbiq etish (kiritish) kerak bo'lgan xarid qilingan va shaxsiy yangiliklarning majmuaviy asoslangan yangiliklar ro'yxatidan iboratdir. Yangiliklar portfeli tashkilot tomonidan sotish uchun ishlab chiqilgan yangiliklarning ro'yxatidan iborat. Innovastiyalar portfelinin misolli yiriklashtirilgan portfeli 7.3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 7.4 – jadvalda berilgan.

7.3 – jadval

Tashkilotga tadbiq etish kerak bo'lgan innovastiyalar portfeli (shakl)

Innovastiya-larning nomi va turi	Innovastiyani tadbiq etish maqsadi	Innovastiya ni 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

7.4 - jadval

Tashkilotning ishlab chiqishi va sotishi kerak bo'lgan yangiliklar portfeli (shakl)

Innovastiyalarning 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 portfellari ishlab chiqilgan. ITTKI bosqichida ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar va yangiliklarni raqobatbardoshligini amalga oshirish imkoniyati tadqiqot qilinadi.

7.4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan 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 muddatliga tasniflanadilar.

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

- akstiyadorlarga 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 muvofiqlashtiriladi.

Narx konstepstiyasi sarmoyalar nazariyasida asosiy bo'ladi. U korxona 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 korxona sarmoyalarining narxi.
2. Amaldagi korxonaning umuman sarmoyalar bozorida xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatidagi narxini.

Birinchi tushuncha korxonadagi mulkdorlar (akstiyadorlar) va kreditorlar oldidagi qarzga xizmat ko'rsa 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 korxona rentabelligi "sarmoyalar narxi"dan bo'lgan innovastion loyihani amalga oshirishda ishtirok etayotgan bo'lsa, unda kompaniyaning qiymati ushbu loyiha tugallangandan keyin pasayadi. Shuning uchun kompaniya menejerlari innovastion qarorlarni qabul qilish jarayonida sarmoyalarning "narxi"ni hisobga oladilar. Balansning passivida ham shaxsiy va ham mablag'larning yollanma manbalari ko'rsatiladi. Ushbu manbalarning tuzilishi korxonalarning 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 korxona 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 etarlicha aniq belgilash mumkin (masalan, akstiyadorlik 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 korxona mulk egalari, akstiyadorlariga 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, akstiyadorlar qo'shimcha daromad olishni xohlaydilar. Shuning uchun taqsimlanmagan foydaning qiymati oddiy akstiyalarni joylashtirishdan olingan sarmoya narxiga mos keladi. Moliyalashtirishning ichki manbasini safarbar qilishda taqsimlanmagan foyda shakli bunday harajatlarda yo'q bo'ladi. Bunda quyidagilarni yozish mumkin:

$$\Pi_{\text{np}} = \Pi_{\text{oa}}$$

bu yerda St_{np} – taqsimlanmagan foydaning narxi (qiymati);

St_{oa} – oddiy akstiyalarning qo'shimcha shaklidagi akstiyadorlik sarmoyasining jalb qilinishi narxi (qiymati). Hatto sarmoya “narxi”ning taxminiy miqdorini bilib ham, investition 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 akstiyalar (prefakstiyalar) qiymatidan tashkil topuvchi akstiyadorlik sarmoyalari.

2) Obligastiyali qarzlar.

3) Kreditorlik qarzdorliklari va boshqalar.

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

$$SO'O'Q = \sum St_i * Y_i \quad (6)$$

bu yerda St_i – mablag'larning i – manbasining narxi,

Y_i – sarmoyalarning umumiy xajmidagi 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 qarzlar obligastiyalari bo'yicha daromadlikning o'rtacha me'yoriga teng.

SO'O'Q konstepstiyasi 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 bozoridagi) o'rtacha stavkasi qabul qilinadi. Bunday yondashish butunlay mantiqiydir, chunki investistiya kiritish variantini tanlashda foydaning kutilgan me'yori (investistiyalarning rentabelligi) yuqori bo'lishi kerak, ya'ni **R SP**. SO'O'Q dan loyihalarni amalga oshirishga tanlashdagi investition tahlilda foydalaniladi.

1. Loyihalarning sof joriy qiymati (S.J.Q)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 korxona ushbu loyihaga befarq qaraydi. **DIM SO'O'Q** sharoitida loyihadan voz kechiladi. SO'O'Q ni hisoblash 7.5. – jadvalda berilgan.

7.5. – jadval

Akstiadorlik 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 akstiyalar	28	0,50
Imtiyozli akstiyalar	15	0,10
Korporativli obligastiyalar	20	0,05
Banklarning qisqa muddatli kreditlari	30	0,20
Kreditorlik qarzdorligi	10	0,15
Jami	-	1,0

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%).

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

7.5. Investition loyihan**ing biznes – rejasi**

Investition siyosat doirasida har xil tadbirlarning tarkibi va amalga oshirish muddatlarini belgilash va ularni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash uchun korxonalar investition loyihalarning biznes rejalarini ishlab chiqadilar, ular ekspertiza o'tkazilgandan keyin ularning direktiyalari tomonidan tasdiqlanadilar va "amaliy faoliyat" uchun dastur amal bo'lib xizmat qiladilar.

Biznes – reja sanoati rivojlangan mamlakatlar uchun standartli hujjatdan iborat, unda haqiqiy investition loyiha**n**ing konstepstiyasi 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 investition loyiha**n**ing 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 investition qarorlarni asoslash uchun foydalaniladi.

Asosiysi bu yerda shundan iboratki, biznes – rejada barcha hollarda investistiyalarning haqiqiy aktivlar – binolar, inshootlar, mashinalar va uskunalardagi asoslanishi beriladi. Uni ishlab chiqishda majmuaviylik va tizimlik tamoyilariga amal qilinadi. Majmuaviylik biznes-rejada mavjud bo'lgan axborotlar (iqtisodiy, texnik, marketing, haqiqiy, moliyaviy va boshqalar)ning to'liqligini bildiradi. Tizimlilik belgilangan sxema (loyihani bayon qilinishining ichki mantiqi va uni bo'lajak sarmoyador tomonidan amalga oshirilishining samaradorligini isbotlanishiga muvofiq qurilgan tizim) bo'yicha bayon qilishni ko'zda tutadi. "Biznes" so'zi investition

loyihani amalga oshiruvchi korxona ishlab chiqrish – tijorat faoliyatining bozor muhitini hisobga olishni aks ettiradi.

Hozirgi zamon amaliyoti shundan darak beradiki, korxona haqiqiy investistiyalar 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 loyihasining xom ashyoli, 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 chiqish uchun loyihaning iqtisodiy muhiti haqidagi ma'lumotlar katta ahamiyatga ega. Bu ma'lumotlar tarkibiga odatda quyidagilar kiritiladi:

- inflyastiya umumiy indeksini bashoratli baholash va butun loyihani amalga oshirish davridagi alohida mahsulotlar (xizmatlar) va resurslarga narxlarni mutloq va nisbiy (inflyastiyaning umumiy indeksiga nisbatan) o'zgarishining bashorati;

- valyutaning almashtirish kursi va butun loyihani amalga oshirish davridagi xorijiy valyutaning ichki inlyastiyasi 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).

Investition 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 korxona moliyaviy holatini yomonlashtirmaslikkka ishonch hosil qilish uchun, umuman korxona bo'yicha o'tkaziladi.

Bunday baholash o'tgan davr uchun buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari bo'yicha standartli moliyaviy koeffitsientlar – 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. Korxona 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 akstiyadorlik jamiyati shaklidagi yangi yuridik shaxsini tashkil qilishni ko'zda tutsa, unda uning akstiyadorlari va mo'ljallangan akstiyadorlik sarmoyasining miqdori haqidagi dastlabki axborotlar zarur.

Biznes – rejani ishlab chiqish va bayon qilinishiga yondashishlar investition 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 etarlidir.

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 investition 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 investition loyiha har xil jihatlarini ta'riflaydilar.

Investition loyiha biznes-rejasi quyidagi taxminiy tuzilmaga ega bo'lishi kerak;

- titul varag'i;
- kirish qismi (rezyume);
- korxona kirgan soha holatining obzori;
- ishlab chiqarish rejasi (mahsulot, xizmatlar va boshqalar);
- bozorning tahlili va marketing rejasi;
- tashkiliy reja;
- xatarni baholash va investistiyalarni 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: investitiya 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 (investition loyihani amalga oshirilishini borishidagi pul mablag'larini kelib tushishi va sarflanishining jadvali) korxonaning ishlab chiqarish sotish, investition 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 akstiyalarni sotish) va qarzlarni to'lash, foizlarni to'lash va akstiyadorlarga dividendlarni to'lash uchun zarur bo'lgan mablag'lar o'rtasidagi farqqa tengdir.

Pul oqimlari umumiy saldosing 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 korxona 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 hisobigi, ya'ni diskontlashtirish asosida erishiladi. Pul oqimlari (to'lovlar va tushumlar)ni diskontlashtirish va ularning saldosi belgilash investitsiyalarni amalga oshirishning bo'lg'uvsi samarasini asoslanganroq baholash (sof diskonilashtirilgan daromad – SDD - shaklida) uchun zarur.

Investitsion loyihani moliyalashtirish strategiyasi biznes – rejaning moliyaviy bo'limini bayon qilinishini yakunlaydi. Korxona 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:

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

- investition 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;

- korxona akstiyalarining qo'shimcha emissiyasi (bosib chiqarilishi)dan olingan mablag'lar.

Investition loyihalarni moliyalashtirish manbalari sifatida kreditlar va qarzlar ni jalb qilish varianti (jalb qilinayotgan mablag'larning hajmi, kreditlar va qarzlar 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 natijaviyligini 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.

Investition 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 (solliqlarni to'lash, kreditlarni qoplash, qarzlar bo'yicha foizlar va akstiyalar bo'yicha dividendlarnir to'lashdan keyingi) tenglashadigan vaqtgacha davrga teng.

Umuman investition 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 paytga qadar davrga teng.

Investition dastur doirasida qurilayotgan ob'ektlarni 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. Investition loyihalarning biznes-rejalarini ishlab chiqish korxona tomonidan tanlangan haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarish strategiyasi bilan yaqindan bog'langan.

7.6. Loyihaviy tahlilining asosiy kontseptsiyalari.

Mamlakatimizda tub iqtisodiy islohotlarning o'tkazilishi tadbirkorlikni Moliyaviy qo'llab-quvvatlash muammosini kuchaytirdi va investitsiyalar hajmini kamaytirib yubordi. Shuning uchun bozor iqtisodiga o'tishning asosiy muammolaridan biri bo'lib cheklangan Moliyaviy resurslardan davlat miqyosida va alohida korxonalarda xorijning «loyihaviy sikl» tajribalaridan kelib chiqqan holda samarali foydalanish bo'yicha maxsus kredit mexanizmlarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda jahon iqtisodiyotida xalqaro investitsiyalarning hajmi oshib ketdi. Bu esa investitsiyalash jarayonlariga oid yangi qoida va standartlarni ishlab chiqish zaruratini vujudga keltirdi. Investitsiyalash jarayonlari juda dolzarb muammo hisoblanadi va shu dolzarblikdan kelib chiqqan holda mutaxassislarni o'qitish tashkiloti tomonidan «loyihaviy tahlil» metodikasi ishlab chiqildi va u O'zbekiston Respublikasida ham qo'llanila boshlandi.

Loyihaviy tahlilga bir qancha yondashuvlar mavjud, BMT metodikasi bo'yicha tadqiqotlarni o'tkazish kontseptsiyasi va printsiplari bir-biriga o'xshab ketadi. Loyihaviy tahlilni o'qitish kursi mikro darajada bitta korxona, kompaniya yoki tarmoqni, makro darajada davlatning iqtisodiyotni boshqaruvini olib qarashi kerak.

Loyihaviy tahlilning birinchi, eng muhim printsiplari - bu avvalgi mehnat natijalarini saqlab qolish. Birorta ham amerikalik biznesmen, yangi o'rnatadigan jihozi avvalgisining oldida qandaydir bir muammo tug'diradigan bo'lsa, uni o'rgatib o'tirmaydi. Oldin avvalgi ishlab chiqarish quvvatini saqlab qolish kerak, keyin yangi investitsiyalarni jalb etish kerak.

Loyihaviy tahlilning ikkinchi printsiplari - bu loyiha davriy xarakterga ega ekanligi. Bu printsiplari bo'yicha loyiha aniqlash maqsadga muvofiq faoliyat sifatida ko'riladi, resurslar va vaqt cheklangan bir paytda loyihalash jarayoni bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi, bu bosqichlar - maqsadlarni taxminiy aniqlab, loyiha vazifasini belgilagandan to loyiha to'liq yakunlanib, uning natijalari baholaguncha davom etadi.

Butun jahon banki amaliyotida loyihalashni mohiyati ikki yoqlama ma'noni bildiradi. Bu birinchidan, maqsadga yo'naltirilgan faoliyat va ikkinchidan, xarajatlarni oshiradigan faoliyat va uchinchidan cheklangan vaqt va resurslardan yetarli darajada unumli foydalanishni bildiradi. Shuning uchun o'rta hol loyiha bo'lmaydi. Loyihalashtirishning turli bosqichlarida u yoki bu hujjatlar qayta tayyorlanadi va uni maqsadga muvofiq amalga oshirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi. SHunday qilib, loyihaviy tahlilning uchinchi muhim printsiplari - bu qaror qabul qilishga puxta tayyorlanishdir.

Loyihalarni tayyorlash va amalga oshirish bo'yicha Butunjahon bankining amaliyoti shundan dalolat beradiki, loyihaviy tahlilni quyidagi aspektlar bo'yicha amalga oshirish mumkin ekan: texnik, tashkiliy-institutsional, tijorat, Moliyaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik va tavakkal tahlili. Yuqorida sanalgan aspektlarning har biri bo'yicha juda ko'plab ishlar qilish mumkin, va bular bo'yicha samarali qaror qabul qilish bo'yicha muammolar uyumini vujudga keltirish mumkin.

Shuning uchun ekspertlik san'ati ularni har bir yo'nalish bo'yicha alohida bo'limlarga bo'lib, ularni chuqur o'rganishdan bog'liq bo'ladi.

Jahon banki tomonidan taklif etilgan kontseptsiya va loyihaviy tahlil jarayoni o'zida bankning maqsadlarini aks ettiradi va bankning barqaror iqtisodiy rivojlanishi uchun bank ustavini shakllantirib, tomonlarning u uchun harakat qilishini ta'minlaydi. Dastlabki paytlarda ko'pchilik loyihalar bo'yicha bank faoliyati iqtisodiyotning bevosita ishlab chiqarish tarmoqlarini qo'llab quvvatlashga yo'naltirilgan edi, masalan, qishloq xo'jaligi, kommunal xizmat va infrastrukturaga ko'p e'tibor qaratildi. Keyinchalik bu faoliyat rivojlantirilib, banklar boshqa sohalarga ham xizmat ko'rsata boshladi.

«Loyihaviy sikl» tushunchasi loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishning turli bosqichlarini oʻzida ifodalaydi. Odatda loyihxalashtirishning besh bosqichi bir-biridan farqlanadi: muammoni aniqlash, loyihani ishlab chiqish, ekspertiza, maslahat, amalga oshirish va baholash.

Jahon bank metodikasi boʻyicha loyihaviy tahlil quyidagi ettita boʻlimga boʻlinadi: texnik tahlil, bozor tahlili, Moliyaviy tahlil, ekologik tahlil, institutsional tahlil, ijtimoiy-madaniy tahlil va iqtisodiy tahlil.

Loyihaviy tahlilni asosini iqtisodiy, Moliyaviy va tijorat tahlili tashkil etadi. Ular «xarajatlar-foyda» kontseptsiyasiga tayanadi va loyiha koʻrib chiqiladigan pozitsiyalar boʻyicha bir-biridan farqlanadi.

Jahon banki metodikasi boʻyicha loyihaviy tahlilning vazifaliriga loyiha qiymatini belgilash kiradi. Loyiha qiymati loyihaning ijobiy natijalari yoki foyda va loyihaning salbiy natijalari yoki xarajatlar oʻrtasidagi farq boʻyicha aniqlanadi (loyiha qiymati - foyda-xarajat).

Baʼzida, loyihaga qilingan xarajatlar va olingan foyda oʻrtasidagi farq turlicha boʻlishi mumkin, odatda ular turli nuqtai nazardan oʻrganib chiqiladi. Loyiha texnik jihatdan asoslanganmi? Loyiha tijorat boʻyicha talablarga javob beradimi? Loyiha oʻz-oʻzini qoplaydimi? Loyihaga tashqi muhit tomonidan qanday taʼsir koʻrsatiladi? Loyiha mahalliy ijtimoiy-madaniy xususiyatlarni inobatga oladimi? Loyihani amalga oshirish uchun tashkiliy chora-tadbirlar koʻrilganmi? kabi juda koʻplab savollarga javob berish kerak. Oxir oqibatda loyihaning ijobiy natijalari (foyda) umumiy xarajatlar yigʻindisini qoplashi kerak va shuning uchun foyda va xarajatlar tahlilining oʻzi quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Loyiha qanday kutilgan natijalarga etadi?
- Loyiha boʻyicha xarajatlarni kim qiladi va loyihaning ijobiy natijalari (foydasini) kimniki boʻladi?
- Loyihaning ijobiy natijalariga qachon va qanday erishiladi?
- Loyiha bilan aloqador boʻlgan turli tipdagi va turli guruhdagi huquqiy va jismoniy shaxslar bilan oʻzaro munosabatlarda kurilgan foyda va zararlar qanday aniqlanadi?

– Loyihaning ijobiy natijalari mazkur loyihaning boshqa analogik natijalari yoki loyiha imkoniyatlari bilan qanday muvofiqlashtiriladi?

Loyihaviy tahlil loyihani ishlab chiqish jarayonidagi turli aspektlarning roli va ularning ta'sirini o'rganish imkoniyatini beradi. Quyida loyihaviy tahlil jarayonida javob berilishi kerak bo'lgan savollar ro'yxati keltiriladi.

Loyihaviy tahlil etti bo'limdan iborat.

Loyihaning xarajatlari va foydasi quyidagi pozitsiyalar bo'yicha baholanadi.

1. *Texnik tahlil*: Loyiha texnik jihatdan asoslanganmi?

2. *Bozor tahlili*: Loyiha bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotga bozorda talab bormi?

3. *Moliya*: Loyiha Moliyaviy jihatdan o'zini saqlash qobiliyatiga egami? Iste'molchilar uchun qilingan xarajatlar o'zini qoplaydimi?

4. *Ekologiya*: Loyiha atrof-muhitga qanday ta'sir ko'rsatadi?

5. *Instutitsional rivojlanish*: Loyiha uchun xizmat qiladigan tashkilotlar mavjudmi va ular loyihani qanday boshqaradi?

6. *Loyihaning ijtimoiy va madaniy munosabatlarga muvofiq kelishi*. Loyiha mahalliy sharoitlarga mos keladimi? Loyiha aholining ba'zi tabaqalari uchun salbiy ta'sir ko'rsatmaydimi?

7. *Iqtisod*: Loyihani amalga oshirish va uning bajarilishini tezlashtirish ijobiy natijalarni (foydani) oshiradimi? Loyiha qanday tavakkallikka ega?

Loyihani tayyorlash mobaynida olingan yangi axborotlar foydali bo'lsa, ular loyihaga qo'llaniladi va avval qabul qilingan qarorlar o'zgartiriladi.

Loyihaviy tahlil amalga oshirilishi mobaynida loyihaning turli aspektlarini ko'rib chiqish, oldingi qo'yilgan baholarni aniqlashtirish va yangi qo'shilgan axborotlardan foydalanilgan holda xulosa chiqarish uchun loyiha-smeta hujjatlari ishlab chiqiladi.

Loyihaviy tahlilning har bir bo'limi bo'yicha alohida metodika ishlab chiqiladi, sifat va miqdor jihatdan yangi kelib qo'shiladigan axborotlar keltiradigan foyda va xarajatlari aniqlab olingandan so'ng loyiha bo'yicha qabul qilingan qarorlarni o'zgartirishi mumkin.

Jahon banki iqtisodiy rivojlanishi. Instituti o'tkazgan ilmiy tadqiqotlarning yakuni, shundan dalolat beradiki, hozirgi vaqtda davlat sektorini qisqartirib, davlat dasturlarini xususiy iqtisodiy faoliyatini tashkil etishni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish kerak ekan.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan, avval markazlashgan rejali iqtisodiyotda bo'lgan davlatlarda siyosatchilar va iqtisodchilar xususiylashtirish ishlarini nafaqat ishlab chiqarishda, balki infrastruktura va ijtimoiy xizmatlar sohasida ham rivojlantirishga harakat qilganlar. Bu sohalarda xususiy tadbirkorlikni, rivojlantirishga harakat qilish, bu – mazkur sohada ishlaydigan boshqaruvchi xodimlarning mas'uliyatini yanada oshirib, ularni samarali ishlashga undab kelgan. Xususiy investorlar faoliyatini tahlil qilish shundan dalolat beradiki, ishlab chiqarish sohasidan ko'ra kommunal xizmat ko'rsatish sohasida xususiylashtirishdan ko'proq foyda olish qulay ekan.

Iqtisodiy tahlilning asosiy tushunchalari.

Alternativ qiymat. Har qanday iqtisodiy resurslardan ham turli usullarda foydalanish mumkin. Masalan, shahar joylarida er resurslaridan yashash uylari, turli idoralar, sanoat korxonalari va dam olish maskanlari ko'rishda foydalaniladi. Mamlakatdagi xorijiy valyuta zaxiralaridan iste'mol tovarlarini import qilishda, xorijiy investorlardan turli xom-ashyo va yangi jihozlar olishda foydalaniladi.

Resurslardan bir maqsad yo'nalish bo'yicha foydalanish boshqa bir tomondan foydalanishni cheklab qo'yadi. Resursning al'ternativ qiymati bu - resurslarning ma'lum miqdoridan ma'lum bir yo'nalishda foydalanib, boshqa al'ternativ usullardan ko'proq foyda olishga erishilishidir. Al'ternativ qiymat kontseptsiyasi oddiy va aniq, u loyihaviy tahlil jarayonida foyda va xarajatlarni hisoblashda asosiy rolni o'ynaydi. Firma uchun maksimal foyda olish uchun qilinadigan xarajatlar va olinadigan foydani aniqlash juda oson. Xarajatlar o'z ichiga tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan resurslar sarfini oladi. Foyda esa loyihada ko'rsatilgan mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdan keladigan tushum bo'yicha aniqlanadi. Ko'p hollarda, firma narx orqali ham katta foyda olishi mumkin, ya'ni firma kamroq resurs

sarflaydi va xaridorlar shu firmaning mahsulotlarini yuqoriroq narxlarda ham sotib olaveradi.

Oxirgi tahlil (foyda va zararlarni taqqoslash). Loyihaviy tahlilning asosiy maqsadi bo‘lib, «loyiha bilan» va «loyihasiz» amalga oshirilgan ishlar o‘rtasidagi farqni aniqlash bo‘lib hisoblanadi. Loyihani amalga oshirilishi natijasida olinadigan foyda va qilinadigan xarajatlarni «taqqoslash» quyidagi formula orqali amalga oshiriladi:

$$\textbf{Loyiha} = \textbf{Foydani} \textbf{ng o'zgarishi} - \textbf{Xarajatlarni} \textbf{ng o'zgarishi qiymati}$$

(loyiha bo‘yicha). Loyihagacha bo‘lgan vaziyat va undan keyingi vaziyatni solishtirishda ishlab chiqarish uchun qo‘yilgan kapitalning o‘zgarishini hisobga olmaslik kerak, bular loyihaga bog‘liq bo‘lmasligi mumkin, shuning uchun loyiha paytida ularni hisobga olish taqqoslashning noaniq bo‘lishiga olib keladi.

«Loyihali» va «loyihasiz» vaziyatlarni modellashirishning asosini har kanday holatda ham bir xil manfaat ko‘radigan iste‘molchilar va menejerlar bahosi tashkil etadi. Baholovchilar «loyihali» vaziyatga haqiqatdan ham yuqori baho berishi, loyiha samarali hisoblanadi. Undan tashqari menejerlar loyihalarni amalga oshirish to‘g‘risida ham maslahatlar berishi mumkin.

Foyda va zararni baholash.

Hozir qabul qilingan loyiha bir necha yillar, masalan, besh yil mobaynida amalga oshirilishi mumkin. Loyiha bir joyda turli davrlarda amalga oshirilishi mumkin, ya‘ni iqtisodiyotda turli xil o‘zgarishlar bo‘lishi mumkin. SHuning uchun loyiha uchun qilinadigan xarajatlarning moliyalashtirish manbaini izlash muhim bo‘lib hisoblanadi. Loyihani amalga oshirish to‘g‘risida qaror qabul qilishdan oldin hamma zaruriy xarajatlarni va ularning qaysi vaqtda qilinishini hisoblab chiqish zarur. Loyiha amalga oshirilishining butun davrida bo‘ladigan xarajatlar va foydani baholash «loyihaning hayotiy sikli qiymatini baholash» bo‘yicha amalga oshiriladi va u loyihaviy tahlilning asosini tashkil etadi.

Ikkiyoqlama hisob foyda va xarajatlar loyihaga qo‘yiladigan baholarni doimo diqqat markazida tutishi kerak, ularni yokki marta sifat va miqdor jihatidan ro‘yxatga olish kerak emas. Masalan, bandlikning oshishi yoki xorijiy valyutalarda foyda

olinishi loyihaga qilingan qo'shimcha xarajatlar natijasida olingan foyda sifatida ro'yxatga olinishi mumkin. Shuning uchun loyiha bo'yicha ikkiyoqlama hisobni olib borganda, loyihaning bir elementini boshqa qismlarga ham aralashtirib yubormaslik kerak.

Amortizatsiyani izohlash. Loyiha uchun kerakli fondlarning amortizatsiyasini hisoblash bilvosita xarajatlar tarzda amalga oshiriladi. Amortizatsiya loyihani amalga oshirish paytida fondlarning eskirishi natijasida vujudga keladi. Agar fondlar yuqori baholi bo'lsa va ular investitsiya sifatida olingan bo'lsa, ularning amortizatsiyasi ikkiyoqlama hisobga olinadi.

Foyda va zararni baholash



Inflatsiya sharoitida loyihalarni tahlil qilish.

Investitsiya loyihalarning samaradorligiga baho berishda imkoni boricha inflatsiya ta'sirini hisobga olish zarur. Buni kelgusi pul oqimlarining inflatsiya indeksini yoki diskontirlash koeffitsientni qayta hisoblash orqali amalga oshirish mumkin.

Eng aniq ammo ko'p mehnat talab qiladigan metodika- bu taqqoslanayotgan investitsiya pul oqimlariga ta'sir qiluvchi barcha omillarni qayta hisoblash metodikasidir. Ushbu metodika bo'yicha qayta hisoblashda turli xil indekslardan foydalanish mumkin, chunki mahsulot bahosining indeksi, xom-ashyo bahosining indeksi inflyatsiya indeksidan sezilarli darajada farq qilishi mumkin.

Inflyatsiya sharoitida loyihalarni tahlil qilish investitsiya loyihalarning samaradorligiga baho berishda imkoni boricha inflatsia ta'sirini hisobga olish zarur. Buni kelgusi pul oqimlarining inflyatsiya indeksini yoki diskontirlash koeffitsientni qayta hisoblash orqali amalga oshirish mumkin, eng ammo ko'p mehnat talab qiladigan metodika- bu taqqoslanayotgan investitsiya pul oqimlariga ta'sir qiluvchi barcha omillarni qayta hisoblash metodikasidir. Ushbu metodika bo'yicha qayta hisoblashda turli xil indekslardan foydalanish mumkin, chunki mahsulot bahosining indeksi, xom-ashyo bahosining indeksi inflyatsiya indeksidan sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Ushbu metodika yordamida yangi pul oqimlari hisoblanadi va NPV ko'rsatkichi bo'yicha ular taqqoslanadi. Diskont koeffitsientini inflyatsiya indeksiga qayta hisoblash oddiy metodikadir .

Inflatsiya sharoitida foizning nominal va real stavkalari mavjud va quyidagi munosabat orqali bir biri bilan bog'liq:

$$1+r_{nom} = (1 + r_{real}) (1 + a)$$

bu yerda:

r_{nom} – foizning nominal stavkasi,

r_{real} – foizning real stavkasi,

a – inflatsiyaning umumiy darajasi

Ko'pincha inflyatsiya darajasi iste'mol mahsulotlari indeksi orqali hisoblanadi. Yuqorida ko'rsatilgan formuladagi qavsni ochsak quyidagi formulani olamiz:

$$1 + r_{nom} = 1 + r_{real} + a + r_{real} * a$$

r va a ko'rsatkichlarintng mikdori katta bo'lmaganda ularning ko'paytmasi ham katta bo'lmaydi shuning uchun quyidagicha yozish mumkin

$$r_{nom} = r_{real} + a$$

Diskontterlash stavkasi sifatida foizning nominal va real stavkalaridan foydalanish mumkin va tanlashda loyihaning pul oqimi qanday o'lchanishiga bog'liq. Agar pul oqimi o'zgarmas baholarda hisoblansa, u holda diskonterlash uchun foizning real stavkasidan foydalanish kerak.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + r_{real})^t}$$

Formuladan kuzatish mumkinki, agar inflatsiyaning umumiy λ ga teng bo'lganda, loyihaning pul oqimi ham o'tgan davrda a martaga ko'payadi, ammo NPV ning foiz nominal stavkasi bo'yicha diskonterlashgan qiymati o'zgarmasdan qoladi:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t (1+a)^t}{(1+r_{real})^t (1+a)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{CF_{mon}}{(1+r_{mon})^t}$$

Shunday qilib inflyatsyani ta'sirini hisobga olishda yuqorida ko'rsatilgan ikki variatning biridan foydalanish mumkin. Ulardan qaysi biri investitsion loyihalarning natijalarini aniq ko'rsatishi loyihalarning xususiyatlariga bog'liq.

Foizning real stavkasidan foydalanish va pul oqimlarini o'zgarmas baholarda hisoblash inflyatsyaning tuzilishini hisobga olish imkonini bermaydi, ya'ni mahsulot bahosining o'sishi va xom-ashyo va materiallarning bahosi turli darajada o'sishi mumkin. Bunday loyihalarda pul oqimlarning hisob-kitobini joriy baholarda amalga oshirish lozim.

Shu bilan birga joriy baholarda hisoblash baholarning o'sish darajasini aniq istiqbollashni talab qiladi ammo hamma vaqt kerakli darajada aniqlash imkoniyati yo'q. Umuman olganda hisoblash formulasin tanlash analitik tomonidan investitsiyalarning aniq shartlarini va har-bir loyihaning xususiyatlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Masala. Investor 4 yilga mo'ljallan loyihaga va umuman inflyatsyaning mavjud bo'lmagan va soliq darajasi 40% bo'lgan sharoitda kapital qo'ydi. Bu holda kutilyotgan pul oqimlari quyidagicha bo'ladi.

7.1.-Jadval

Inflyatsyani hisobga olmagan holda pul oqimlarini hisoblash.

Yil	Tushum	Joriy xarajatlar	Amortiz atsiya	Yalpi foyda 2-3-4	Soliq 5*0,4	Sof foyda 5-6	Soliq to'langandan keyingi pul oqimi 7+8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2000	1100	500	400	160	240	740
2	2000	1100	500	400	160	240	740
3	2000	1100	500	400	160	240	740
4	2000	1100	500	400	160	240	740

7.2.-Jadval

Inflyatsyani hisobga olgan holda pul oqimlarini hisoblash.

yil	Tushum	Joriy xarajatlar	Amortizatsiya	Yalpi foyda 2-3-4	Soliq 5*0,4	Sof foyda 5-6	Soliq to'langan- dan keyingi pul oqimi 7+8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	$2140 = 2000 * 1,07$	$1177 = 1100 * 1,07$	500	463	182,2	280,8	780,8
2	$2289,8 = 2000 * 1,449$	1259,4	500	530,4	212,6	317,8	817,8
3	2450,1	1347,5	500	602,6	241,0	361,6	861,6
4	2621,6	1441,9	500	679,7	271,9	407,8	907,8

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki inflyatsiya darajasi 7% bo'lganda, pul oqimlarining qiymati ham o'sha darajada ko'payib bormoqda. Keyingi bosqichda pul oqimlarining yil bo'yicha real qiymatini hisoblash kerak.

7.3.-Jadval

Yillar bo'yicha pul oqimlarining real qiymatini hisoblash.

Real pul oqimi	Yillar			
	1	2	3	4
	$780,8 / 1,07 = 729,7$	$817,8 / 1,07^2 = 714,3$	$861,6 / 1,07^3 = 703,3$	$907,8 / 1,07^4 = 692,6$

Jadval ko'rinib turibdiki pul oqimlarining real qiymati yildan yilga kamayib bormoqda. Buning asosiy sababi shundan iboratki amortizatsiya ajratmasining qiymati inflyatsiyaga bog'liq emas va buning najasida soliqqa tortiladigan foydaning ko'payishiga olib kelmoqda.

Xulosa

Loyihaviy tahlil loyihani ishlab chiqish jarayonidagi turli aspektlarning roli va ularning ta'sirini o'rganish imkoniyatini beradi. Quyida loyihaviy tahlil jarayonida javob berilishi kerak bo'lgan savollar ro'yxati keltiriladi.

Loyihaviy tahlil etti bo'limdan iborat.

Loyihaning xarajatlari va foydasi quyidagi pozitsiyalar bo'yicha baholanadi.

1. *Texnik tahlil*: Loyiha texnik jihatdan asoslanganmi?

2. *Bozor tahlili*: Loyiha bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotga bozorda talab bormi?

3. *Moliya*: Loyiha Moliyaviy jihatdan o'zini saqlash qobiliyatiga egami? Iste'molchilar uchun qilingan xarajatlar o'zini qoplaydimi?

4. *Ekologiya*: Loyiha atrof-muhitga qanday ta'sir ko'rsatadi?

5. *Instutitsional rivojlanish*: Loyiha uchun xizmat qiladigan tashkilotlar mavjudmi va ular loyihani qanday boshqaradi?

6. *Loyihaning ijtimoiy va madaniy munosabatlarga muvofiq kelishi*. Loyiha mahalliy sharoitlarga mos keladimi? Loyiha aholining ba'zi tabaqalari uchun salbiy ta'sir ko'rsatmaydimi?

7. *Iqtisod*: Loyihani amalga oshirish va uning bajarilishini tezlashtirish ijobiy natijalarni (foydani) oshiradimi? Loyiha qanday tavakkallikka?

Loyihani tayyorlash mobaynida olingan Yangi axborotlar foydali bo'lsa, ular loyihaga qo'llaniladi va avval qabul qilingan qarorlar o'zgartiriladi.

Tayanch iboralar: investistiyalar portfeli, kapital kiritmalar, foydani ko'paytirish, xatarlarni kamaytirish, investistion loyihalar, investistiya kiritish qoidalari, chegaraviy rentabellik, sarmoyaning o'rtacha o'lchangan qiymati, investistion loyihaning biznes rejasi, moliyaviy holat, tashkiliy reja, moliyaviy reja, moliyalashtirishning strategiyasi, ishlab chiqarish rejasi, loyihaning o'zini o'zi oqlash muddati, Loyihaviy tahlil, Texnik tahlil, Bozor tahlili, Moliya, Instutitsional rivojlanish, Iqtisod, Alternativ qiymat, Oxirgi tahlil

Nazorat uchun savollar

1. Korxona investistion portfeliga ta'rif bering.
2. Haqiqiy investistiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
3. Korxona investistion portfelini boshqarishda hal qilinadigan masalalarning o'zaro aloqasi nimadan iborat?
4. Investistiya qilishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatning umumiy shartlarini aytib bering.
5. Investistiya qilishning umumiy qoidalarini aytib bering.

6. Haqiqiy loyihalardagi investitsiyalarni baholashda qanday omillar hisobga olinadi?
 7. Nima har qanday korxona sarmoyasi narxini ta'riflaydi?
 8. Umuman nima amaldagi korxona narxini ko'rsatadi?
 9. Sarmoyalarning o'rtacha o'lchangan qiymatini hisoblash metodikasini bering.
 10. Loyiha biznes – rejasini ishlab chiqishda foydalaniladigan asosiy parametrlarni aytib bering.
 11. Loyiha biznes rejasi tarkibiga qanday bo'limlar kiradi?
 12. Investitsion loyihalar tijorat va byudjet samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini aytib bering.
1. Loyiha tahlilining kontseptsiyasi nima?
 2. Loyiyaning qiymati deganda nima tushuniladi?
 3. Loyiha tahlili nechta bo'limdan iborat?
 4. Loyiyaning al'ternativ qiymati deganda nimani tushunasiz.?
 5. Oxirgi tahlilning vazifalari nimalardan iborat?
 6. Loyiha qiymati qanday hisoblanadi?
 7. Loyiyaning foyda va zarari qanday hisoblanadi?
 8. Ikkiyoqlama hisob nima uchun o'tkaziladi?
 9. Amortizatsiya ajratmasi qanday hisoblanadi?
 10. Loyihaga inflyatsiya ta'siri qanday hisoblanadi?
 11. Diskonterlash koeffitsientining vazifalari nimalardan iborat?

8 – bob. ITTKI NI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH

8.1. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari

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

- tabiat va jamiyatni rivojlanishi sohasida yangi bilimlar olish, ularni qo'llashning yangi sohalari:

- ishlab chiqarish sohasidagi materiallashtirishning tashkilot tovarlari raqobatbardoshligi me'yorlarining strategik marketingi bosqichida ishlab chiqilgan imkoniyatlarini nazariy va tajribaviy tekshirish;

- yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amalda bajarish.

Sanab o'tilgan vazifalarni amalga oshirish resurslardan foydalanishning samaradorligi, tashkilotlarning raqobatbardoshligi, aholining turmush darajasini oshirishga imkon beradi:

ITTIRning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

1. Har qanday muammolarni hal qilish rastional boshqaruv qarorlarini qabul qilishda menejmentning avvaliroq ko'rib chiqilgan ilmiy yondashishlari, tamoyillari, vazifalari, usullarini bajarilishi. Ilmiy menejmentning qo'llaniladigan tarkibiy qismlarining miqdori boshqaruv ob'ektining murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan belgilanadi.

2. Innovastion faoliyatni kishilik kapitalni rivojlanishiga qaratish.

ITTIR 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'oyalar tasdiq topadilar, ular ba'zida inkor etishlari va qayta ko'rib chiqilishlari mumkin.

Fundamental fanning innovastion 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:

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 ob'yekti yoki texnik tizimning belgilangan konstrukstiyasini ishlab chiqish (konstruktorlik ishlari);

b) g'oyalar va yangi ob'yektiv 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 namunalar (yaratilayotgan yangiliklarning prinsipial xususiyatlariga ega noyob modellar)ni yaratish;
- 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, stex, ustaxona, tajriba – eksperimental bo'linma, tajriba stanstiyasi va h.k) majmuasidir.

Shunday qilib, TKI ning maqsadi yangi texnika namunalarini yaratish (modernizastiyalash) 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 tadbqiq 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 namunalar 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. Innovastion tashkilotning patent listenziyali 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 konvenstiyasi (1883y) bog'laydilar. Aqliy mulkka huquq III iqtisodiy, sostial 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, listenziyalarni 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 erda 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 listenziyani 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 ob'ektlarini himoyalash sohasidagi yagona siyosatni

amalga oshiradi, kashfiyotlar, foydali modellar va sanoat namunlariga buyurtmalarni ko'rib chiqishga qabul qiladi, davlat tomonidan ro'yxatga olishni amalga 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 ob'ektlarining patent qobiliyati mezonlari majmuasini belgilab beradi. Ular ostida uni yaratuvchisi tomonidan himoyalash patentini olish uchun ushbu ob'ekt 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 – konstruktiv 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 ob'ektlarining 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 operastiyalarni 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 ob'ektlari (kichik arxitekturik shakllardan tashqari), sanoat, gidrotexnik va boshqa ko'chmas inshootlar;
- bosma mahsulotlar;
- suyuq gazsimon, sochiluvchi yoki shunga o'xshish moddalaridan barqaror bo'lmagan shaklli ob'ektlari.

Patentni rasmiylashtirish tartibi Patent qonuni tomonidan tartibga solinadi.

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

Listenziya 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. Listenziyani berish tijorat operastiyasi bo'lib, patent egasi (listenzar) o'zining kontragenti (listenziati)ga patentlar, nou-xau, tovar belgilari va h.k.ga o'z huquqlarining belgilangan doirasida foydalanishga listenziya beradi.

Listenziyalashtirish manfaatdor tomonlar tomonidan listenzion 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 listenziya beradi. Bitida listenziyadan foydalanishning ishlab chiqarish sohalari va hududiy chegaralari belgilanadi.

Listenzion bitim bir necha patentlar va ular bilan bog'liq nou-xaularni majmuaviy topshirishni ko'zda tutish mumkin. Bu holda listenzion bitim, qoidaga ko'ra, listenznar tomonidan tegishli injiring (muhandislik-maslahat) xizmatlarini, shu

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

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

Sotuvchi (listenzior)ga xaridor (listeziat)ga listenzion bitim predmetida foydalanish huquqini bergani uchun mukofotlash listenzion 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, listenzion mahsulotni sof sotishlar qiymatidan foiz to'lash kabi belgilanishi mumkin yoki ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga hisoblash bilan belgilanadi. Bir vaqtdagi to'lov listenziardan hujjatlarni topshirilishini ko'zda tutuvchi reushal (butunlay olinadigan) to'lov shaklida bo'lishi mumkin. Listenzion mukofotlashning keltirilgan shakllarining har xil birikmalari bo'lishlari mumkin.

Yangi texnik echimlar, kashfiyotlar va tovarlar odatda patentlashtiriladilar, bu patent egasiga ulardan foydalanishga favqulodda huquqni beradi. Listenziyadan 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 foydalanish huquqi beriladi);
- oddiy (patentdan foydalanish huquqiga lizenziat va listenzior ega bo'ladi);
- favqulodda (listenziat tomonidan patentda yakka hukmron holda foydalanish);
- to'liq (patentdan bir kishi bo'lgan listenziat 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. Innovastion loyihalashtirishning asoslari

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi konstepstiyasi (Project Management) jadal ravishda kirib kelmoqda. Bu konstepstiyaning asosini loyihasiga 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 investistion faoliyat metodologiyasi tomonidan tan olingan. Mamlakatimiz amaliyotida bu konstepstiya dasturiy – maqsadiy dasturlar (DMD)ni qo'llanilishida o'z aksini topgan.

“Innovastion loyiha” tushunchasi quyidagicha ko'rib chiqilishi mumkin:

- innovastion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli;
- innovastiyalarni amalga oshirish jarayoni;
- hujjatlar majmuasi.

Innovastion loyiha innovastion 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.

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

Shuning bilan bir vaqtda innovastion 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: innovastion loyiha – bu masofa va vaqtda muammolarni hal qilish, innovastion 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.

Innovastion 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 innovastion markazlar, dasturlar va loyihalarni qo'llab quvvatlovchi fondlar, konsalting firmalari, mustaqil ekspertiza tashkilotlari, patent-listenziya firmalari, auditorlik firmalari, ko'rgazma markazlari va h.k kiradilar.

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

Takrorlaymizki, innovastion 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 innovastion tashkilot tashqi va ichki omillari holatiga muvofiq belgilanadi.

Innovastion 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 innovastion 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 innovastion 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, innovastion loyihalash masalalaridan biri bo'ladi.

Innovastion loyiha bo'lim – loyiha konstepstiyalarini 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 ob'ekt

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 ob'ektlarni qabul qilish bo'yicha bayonnomasi rasmiylashtiriladi. Sinovlar natijasi tayyor mahsulot (ob'ekt 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 etkazib 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 buyurmachiga yuboradi. Shartnoma yopiladi.

«Loyiha davri» tushunchasining mohiyati va bosqichlari.

***Loyiha davri* – loyihani ishlab chiqish va uni amalga oshirish muddati**



«Loyiha davri» tushunchasiga uni chiqarish va amalga oshirish bosqichlari kiradi. Loyihani amalga oshirish oltita bosqichdan tashkil topgan: vazifalarni aniqlash, ishlab chiqarish, ekspertiza, muloqotni amalga oshirish va baholash.

1) *Vazifalarni aniqlash.* Birinchi bosqichda loyihani amalga oshirish uchun kerakli asosiy yullar aniqlanadi, tanlanadi. Bunday yo'llarga quyidagilar kiradi: qurilish loyihasi, kreditlash dasturi va boshqa tadbirlar.

2) *Loyihani ishlab chiqish.* Loyiha birinchi bosqichdan o'tgandan so'ng uning ustidan ishlashni davom ettirish kerakli yoki yo'q degan savolga javob berish lozim. Buning loyiha barcha ko'rsatkichlari bo'yicha ketma-ket aniqlanadi, Ya'ni: uning texnik xarakteristikasi, tabiatga ta'siri, iqtisodiy va Moliyaviy samaradorligi va xokazo.

3) *Ekspertiza*. Loyihani moliyalashtirishdan oldin ekspertiza loyihaning barcha tomonlarini yakuniy baholaydi. Ekspertiza bosqichida loyihani amalga oshirishning optimal variantini aniqlash, iqtisodiy samaradorligini chuqur o'rganish, noaniqlik omillar va tavakkalchilik va boshqarish bo'ladigan xar qanday o'zgarishlarga katta e'tibor beriladi.

4) *Muloqot*. Ushbu bosqichda bank va kreditni oluvchi loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlash uchun lozim tadbirlar ustidan kelishib olishadi. erishilgan kelishuvchilik, keyin yuridik majburiyat sifatida rasmiylashtiriladi.

5) *Loyihani amalga oshirish*. Ushbu bosqichda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq hamma faoliyat, ishlar Moliyaviy agentlar tomonidan nazorat va kuzatib turiladi. Inspektsiya va nazoratni o'tkazish tartibi muloqot bosqichida kelishib olingan bo'lishi kerak.

6) *Baholash*. Baholash bosqichida loyiha maqsadga erishila olmaganligi aniqlanadi va olingan tajribadan keyingi loyihalarda foydalanish uchun xulosalar qilinadi. Ushbu bosqichda loyihaning amaldagi natijalari rejalashtirilgan natijalar bilan taqqoslanadi.

Loyihaning «Vazifalarni aniqlash» bosqichi.

Iqtisodiy rivojlantirishni rag'batlantirish imkoniyatlarini aniqlashda jahon banki dasturlari asos qilib olinadi. Davlat iqtisodiy rivojlanishini o'rganishda iqtisodiy-siyosiy rivojlanish, tashkiliy uzilishlar investitsiyalarning ustivor yo'nalishlari va rivojlanishdagi qiyinchiliklar tahlil qilinadi. Bu erda davlatning iqtisodiyoti bilan bir qatorda uning tarmoqlarining rivojlanishi chuqur o'rganiladi. Ushbu tadqiqotlar Jahon banki uchun kredit berish bo'yicha takliflar ishlab chiqarish uchun baza hisoblanadi. Davlat iqtisodiyoti, uning tarmoqlarining rivojlanishi bo'yicha tadqiqotlar jahon banki va unga a'zo davlatlarga taqdim etiladi va bu tadqiqotlarda mamlakatdagi muhit, davlatning kreditlarni qaytarish qobiliyati va ushbu muammolarni yaxshilash istiqboliga baho beriladi

Amaliyotda loyihadagi g'oyalar loyiha mo'ljallangan davlat muammolaridan kelib chiqadi:

– mamlakat oldida turgan vazifalarni bajarishga harakat qilish;

- ochilayotgan imkoniyatlardan foydalanish maqsadida mamlakatdagi xususiy va davlat firmalarining initsiativi.
- moddiy va mehnat resurslaridan to‘la foydalanmaslik va ulardan yuqori samarali sohalarda foydalanish imkoniyatlari;
- ehtiyojlarning qoniqarsizligi va ularni to‘la qondirish imkoniyatlari;
- qo‘shimcha kapital mablag‘larni jalb qilishning zarurligi (masalan, ko‘mir qazib olishda stantsiyalarga chiqish uchun temir yo‘llar ko‘rish);
- iqtisodiyotni rivojlantirish dasturini amalga oshirish uchun doimiy mahalliy sharoitlar yaratishga harakat qilish;
- tabiiy ofatlar (qurg‘oqchilik, yer qimirlash, suv bosishi va hokazo).
- Loyihaga nisbatan g‘oyalar chet davlatlardan ham kelishi mumkin: -chet el fuqarolari yoki firmalarning investitsiyalar bo‘yicha takliflari:
- boshqa davlatlar tomonidan ishlab chiqarilgan investitsiya strategiyalari va ularni xalqaro shartnomalar asosida foydalanish imkoniyatlari;

Loyiha vazifalarini aniqlash.

Iqtisodiy rivojlanish bo‘yicha barcha loyihalarning asosiy maqsadi loyihaga tegishli aholining turmush tarzini ko‘tarishdir. Hamma ushbu maqsadga erishish uchun bir qator vazifalarni yechishga harakat qilishadi: - qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarish darajasini ko‘tarish, transport



xarajatlarini kamaytirish, eksportni ko‘paytirish, sog‘liqni saqlash darajasini ko‘tarish va hokazo. Shuning uchun loyiha bo‘yicha ustivor maqsadlarni aniqlagandan keyin, aholining turmush tarzini yuksaltiruvchi, yuqori darajali kompleks tadbirlarni izlab topish lozim.

Loyihaning ushbu bosqichida, loyihani rejalatirish va uni ishlatishda ishtirok etayotgan barcha tomonlarning va loyiha natijalaridan foydalanuvchilarning fikrlariga katta e‘tibor berish lozim. Bu yerda birinchi navbatda loyihani amalga oshiruvchi, xom-ashyo va materiallar yetkazib beruvchi va kerak siyosiy institutlardan maslahatlar olish lozim.

Umuman olganda loyiha analitiki, loyihadagi u, bu g'oyalarni olib tashlash uchun ma'sul shaxs hisoblanadi. Shuning loyihadagi variantlarni olib tashlash ishonchli motivlashtirilgan va juda aniq bo'lishi kerak. Loyihadan variantlarni olib tashlashning sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin;

- Loyihada sotish uchun mo'ljallangan mahsulotlarga talabning yetarli emasligi va uning afzalliklarining mavjud emasligi;
- kutilayotgan daromadga nisbatan iqtisodiy, ijtimoiy ifrastruktura tabiatni muhofaza qilish xarajatlarining me'yordan yuqoriligi;

Loyihaning amalga oshirilishini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob berilishi lozim



- Loyiha milliy iqtisodiyot vazifalariga va uning rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga to'g'ri keladimi
- Hozirgi siyosiy tuzilish loyiha maqsadlari bilan to'g'ri keladimi
- Loyiha texnik kelishilgan va unga zamonaviy ilmiy texnika yutuqlari joriy qilinganmi
- Ma'muriyatchilik nuqtai nazaridan loyiha bajarilishi mumkinmi
- Loyiha mahsulotlariga yetarli darajada talab bormi
- Loyiha iqtisodiy o'zini qoplaydimi va moliyaviy nuqtai nazardan amalga oshirilishi mumkinmi
- Loyiha ekologik kelishilganmi

«Loyihani ishlab chiqarish» bosqichi.

Vazifalarni aniqlash bosqichida boshlangan jarayon uni amalga oshirish va ekspertiza bo'limida davom ettiriladi va loyihani amalga oshirish bo'yicha mablag'lar olish imkoniyatlari bo'yicha qaror qabul qilinadi. Yuqorida qayd etilganday bu ketma-ket jarayon emas, bu yerda oldin o'tilgan bosqichlarga yana qaytishga, oldin bildirilgan g'oyalarni o'zgartirishga va bir qator variantlardan eng optimalini tanlashga to'g'ri keladi.

Loyiha maqsadi va unga erishish yo'llarini aniqlash, loyihani ishlab chiqarish faoliyatining muhim qismidir. Ya'ni ishlab chiqarishning vazifalari mahsulot ishlab chiqarish hajmini va assortimentini bir tekis ko'paytirishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

Loyihaning ushbu tahlili, loyiha maqsadiga erishishda qaysi variant eng samarali ekanligini aniqlash lozim.



“Loyihani ishlab chiqish” bosqichida loyihani amalga oshirishga doir barcha jismoniy va iqtisodiy ma’lumotlarni to’plash lozim. Ushbu ma’lumotlardan va loyihani amalga oshirish bilan bog’liq vaziyatlarni istiqbollashdan foydalangan holda tahlil loyihaning qiymatini, uni ishlatish xarajatlarini va daromadlarini aniqlaydi

Loyihani amalga oshirilishini tahlil qilishda, uning murakkabligidan qat’iy nazar quyidagi savollarga javob berishi lozim.

- loyiha milliy iqtisodiyot vazifalariga va uning rivojlanishining ustivor yo‘nalishlariga to‘g‘ri keladimi.
- hozirgi siyosiy tuzilish loyiha maqsadlari bilan to‘g‘ri keladimi.
- loyiha texnik kelishilgan va unga zamonoviy ilmiy texnika yutuqlari joriy qilinganmi.
- ma‘muriyatchilik nuqtai nazaridan loyiha bajarilishi mumkinmi.
- loyiha mahsulotlariga yetarli darajada talab bormi.
- loyiha iqtisodiy o‘zini qoplaydimi va moliyaviy nuqtai nazaridan amalga oshirilishi mumkinmi.
- loyiha ekologik kelishilganmi.

Ushbu tahlil loyihani amalga oshirishga doir barcha jismoniy va iqtisodiy ma’lumotlarni to’plash lozim. Ushbu ma’lumotlardan va loyihani amalga oshirish bilan bog’liq vaziyatlarni istiqbollashdan foydalangan holda, tahlil loyihaning qiymatini, uni ishlatish xarajatlarini va daromadlarni aniqlaydi.

8.4. Innovastion loyihalarni ekspertiza qilish.

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

a) loyiha tarkibiga va innovastion menejment tarkibiga kiruvchi me'yoriy – uslubiy, loyiha – konstruktorlik va boshqa hujjatlar tizimining sifati; b) loyiha rahbari va uning jamoasining kasbiy mahorati; v) innovastion 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 innovastion loyihalar ekspertizasini sertifikastiyalash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovastion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikastiyalashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovastion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.¹²

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilot (IQTT)ning tavsiyalariga muvofiq innovastion 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;

¹² Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

4. Nazorat qilish usullari davlat darajasidagi ilmiy-texnik siyosatga rahbarlik qilishni rivojlantirish istiqbollari bilan bog'langan bo'lishi kerak.

Loyihalarni ekspertiza qilishda tadqiqotlar va ishlamalar natijalarini sostial, iqtisodiy va ekologik muhitga bo'lajak ta'sirini hisobga olish zarur. Ekspertiza nafaqat loyihalarni miqdoriy, balki sifatiy 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 innovastion loyihalar ekspertizasining sanab o'tilgan tamoyillarini quyidagilar bilan to'ldirish zarur deb hisoblaymiz:

1. Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi ettitadan kam bo'lmagan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;

2. Ekspert guruhining ishi mustaqillik, ob'ektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;

3. Ekspert guruhining asosiy vazifasi ob'ektni loyihalashtirilayotganda innovastion tashkilot tomonidan innovastion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

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

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

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

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

v) hujjatning mazmuni – texnik (investition loyihalar, konstruktorlik – texnologik hujjatlar, uslubiyotlar va h.k), iqtisodiy (texnik-iqtisodiy asoslash, moliyaviy, buxgalteriya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k), tashkiliy (tashkiliy loyihalar, tashkiliy tuzilma ustavi, bayonnomalar, yo’riqnomalar va h.k).

Firma hujjatlarining majburiy atributlari (alomatlari) – hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, ushbu maqsad (vazifa, xizmat menejment tizimining tizimchalari)ning o’rni, maqsad (vazifani hal qilishda rioya qilinishi zarur bo’lgan ilmiy yondashishlar va tamoyillarga ishoralar) axborotning iste’molchilari, ulardan foydalanish me’yorlari va qoidalari, ijrochilarning ehtimol bo’lgan doirasi, ishning sifati, resurslarni tejash, muddatlarga nisbatan talablar, jazolar, axborot manbalari. Uslubiy hujjatlarda bu ma’lumotlardan tashqari aniq uslublar berilishi kerak.

Hujjatlarni sifatning quyidagi mezonlari bo’yicha baholash taklif qilinadi:

1. Hujjatning majmuaviyligi, ya’ni unda texnik, ekologik, ergonomik, iqtisodiy, huquqiy, tashkiliy va boshqa masalalar ularning o’zaro bog’liqligi hujjatni maqsadga qaratilganida ko’rib chiqish;

2. Hujjat (ob’ekt) ni ekologik, xavfsizlik, o’zaro almashtira olinishi, patentli sofliigi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo’yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

3. Jahon yutuqlaridan foydalanilganlik darajasi va hujjatni jahon standartlari bilan uyg’unlashuvi integrastiyalashishi;

4. Hujjatni ishlab chiqishda qo’llanilgan ilmiy yondashishlar (tizimli, marketingli, qayta ishlab chiqaruvchi, vazifaviylar)ning soni;

5. Hujjatni ishlab chiqishda qo’llanilgan zamonaviy usullar (vazifaviy – qiymatliy tahlil, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni. Agar bu usullarni ob’ektini ishlab chiqishda qo’llash tavsiya etilsa, unda bu talab hujjatda aniq qayd etilishi kerak;

6. Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligi;

7. Hujjatni takrorlanishi, uning istiqbolligi, qo’llash ko’lami;

8. Hujjatni ilmiy doiralar, boshqaruvning davlat va mintaqaviy idoralari va amaliyotda ma’qullanganligi;

9. Hujjatni ishlab chiquvchi tashkilotlarning obro'si va uni ishlab chiqaruvchilarning malakasi;

10. Hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar;

11. Hujjatni rasmiylashtirishda standartlarga rioya 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.

Innovastion 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.

- innovastion loyihaga kiritilgan va ekspert (sertifikastion) sinovlar natijasida olingan ko'rsatkichlarni ob'ektni qo'llashning ekologikligi, ergonomikligi, xavfsizligi bo'yicha xalqaro va milliy talablar, uning birga bo'la olishligi, o'zaro almasha olishligining ekspertizasi, ushbu sohadagi jahon yutuqlarining boshqa parametrlari bilan solishtirish usullari;

- ekspertli;
- indeksli
- balansli
- grafik (jadvalli) va boshqa usullar va yo'llar.

Bu usullar muqobil emaslar, ular bir birlarini to'ldiradilar.

Bitta tarkibiy qism (bo'lim, muammo) uchun bitta usul qo'llaniladi, boshqasi uchun boshqa. Har qanday usulni qo'llashda innovastion menejmentning ilmiy yondashishlari va usullarini qo'llamasdan bo'lmaydi. Quyida S.D. Ilenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan "Innovastion menejment" darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

Federal ilmiy-texnik dasturlarini amalga oshirish uchun davlat buyurtmachilari tomonidan tanlov asosida olingan dasturlar ijrochilari bilan davlat shartnomalari tuziladi.

Ekspert bahosi ekspert anketasi savollariga javoblar ko'rinishida shakllantiriladi va ekspert yakuniy xulosasining quyidagi variantlarini ko'zda tutadi:

- 5– loyiha shubhasiz qo'llab quvvatlashga loyiq;
- 4 - loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq;
- 3 – qo'llab – quvvatlanishi mumkin;
- 2 – loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq emas;
- 1- loyiha ekspert kengashi tomonidan ko'rib chiqishga loyiq emas.

Ekspert bahosida ob'ektiv ekspertizani qiyinlashtiruvchi holatlar hisobga olinadi. Bu “manfaatlarning janjali” bilan bog'liq bo'lishi mumkin: Ekspertning ilmiy manfaatlari va loyiha mazmuni mos kelmaydi; ekspert loyihasining rahbari va ijrochilari bilan, ilmiy rahbariyat loyiha rahbari yoki ijrochilari bilan ilmiy rahbariyat rahbar (loyiha asosiy ijrochilaridan biri bilan sheriklik, moliyaviy), qarindoshlik munosabatida turgan yoki turadi.

Ekspert bahosi loyihaning ilmiy mazmuni va muallif (yoki mualliflar jamoasi) ilmiy salohiyatining tahlil asosida beriladi. Loyiha ilmiy mazmunining tahlilida quyidagilar hisobga olinadi:

- 1. Loyiha g'oyasini bayon qilinishining aniqligi (aniq, noaniq);
- 2. Tadqiqot maqsadlari va usullarining aniqligi (aniq, noaniq);
- 3. Loyihaning sifat ta'riflari (loyiha quyidagilarga ega: fundamental xarakter; fanlararo yoki tizimli xarakter; amaliy xarakter);
- 4. Ilmiy boshlanish (quyidagilar mavjud: loyihada shakllangan muammoni hal qilishda katta ilmiy va metodologik boshlanish; berilgan mavzu bo'yicha nashrlar; muammoni hal qilishning ilmiy – uslubiy ishlab chiqilishi yo'q);
- 5. Muommalani 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).

Loyihaning «ekspertiza» bosqichi.

Ekspertizada rejaning hamma tomonlarini va loyiha oqibatlarini detallashtirilgan holda yoritish lozim. Ushbu bosqichda loyihani joriy etish uchun

asos solinadi. ekspertiza bosqichida loyiha rejasi loyiha samaradorligini baholash uchun baza hisoblanadi. ekspertizaning asosiy vazifasi loyihaning hamma ijobiy va salbiy tomonlarini hisobga olgan holda, uning qiymatini aniqlashdir. ekspertiza loyihaning yutuq va zarar tomonlarini har tomonlama chuqur yoritishdan tashkil topgan. Ushbu bo‘limda quyidagilar chuqur o‘rganiladi:

- texnik reja va uning tugallanish darajasi;
- atrof-muhitga ta‘siri;
- tijorat kelajagi, mahsulotlarga bozordagi talab;
- milliy rivojlanish uchun loyiha oqibatlarini iqtisodiy tahlili;
- Moliyaviy tahlil, loyihaning korxona Moliyaviy faoliyatiga ta‘sirining tahlili;
- ijtimoiy tahlil;
- institutsional tahlil.



a. Ekspertizaning texnik aspektlari

Ushbu bo‘limning asosiy vazifasi - texnik takliflarning kadr-qiymatini, xarajatlarning mos kelishi va rejaning tugallanishini baholashdan iborat.

Texnik ekspertizaning hajmi loyiha komponentlari tarkibiga bog‘lik, ammo ko‘pchilik hollarda quyidagi texnik omillar tahlil qilinadi:

- loyiha komponentlarining o‘lchamlari va o‘zaro munosabatlari;
- loyiha uchun o‘rnatilayotgan materiallar, dastgohlar, jarayonlar va texnik sistemalarning mustahkamligi;
- loyiha uchun resurslarning mavjudligi va sifati;

– loyiha uchun foydalanilayotgan servis darajasi va infrastrukturaning mustahkamligi;

– loyihani amalga oshirish va ishlatish uchun taklif qilinayotgan metodlar;

– kontraktlar tuzish tartibi, materiallarni sotib olish mexanizmi;

– loyihani amalga oshirish bosqichlari, muddati va bajarilishi. Texnik ekspertizada kapital mablag‘lar va xarajatlar tahlil qilinishi va jismoniy omillarga kerakli o‘zgartirishlar kiritilganligi aniqlash lozim.

b Ekspertizaning tijorat aspektlari

Loyihaning tijorat aspekti sarflanadigan resurs va xizmatlarni sotib olish va ishlab chiqarilgan mahsulotni sotish bo‘yicha tadbirlardan tarkib topgan. Bu erda birinchi navbatda xom-ashyo etkazuvchilar bilan tuzilgan kontraktlar ekspertiza qilinadi, chunki samarasiz sotib olish faoliyat xarajatlarning ko‘payishiga olib keladi va loyihadan olinadigan foydani kamayishiga olib keladi. Ushbu ekspertiza davlat va loyiha tugrisida ma‘lumotlar talab qiladi.

- Davlat xususiyatlari to‘g‘risida ma‘lumotlar:

– maxalliy tovar va xizmatlarning mavjudligi, bahosi va sifati;

– mahalliy qayta ishlovchi va qurilish sanoatining imkoniyati;

– kontrakt bo‘yicha eksport va import jarayonlarini boshqaruvchi qoida va mahalliy qonunlar;

– shartnomani bajarmaganlik uchun javobgarlik shakllari;

– Loyiha xususiyatlari bo‘yicha ma‘lumotlar:

– kerakli ishlab chiqarish quvvati, material va xizmatlar ro‘yxati;

– tuzilgan kontraktlar soni, hajmi va turi;

– mol etkazish grafigi;

– foydalanilayotgan mol yetkazish usuli.

Ko‘pchilik hollarda loyiha uchun kerakli material va xizmatlarni xalqaro savdo konkurslarida sotib olish maqsadga muvofiqdir. Chunki ushbu konkurslarda baholar past, shartnoma sifatli bo‘ladi. Shuning uchun Jahon banki kontraktlarni faqat ushbu konkurslarda tuzishni taklif qiladi.

Ushbu ekspertizaning yana bir vazifasi marketing tomonidan loyihaga baho berishdir. Ya'ni mahsulot xarajatlarni qoplash va foyda olishni ta'minlovchi bahoda sotilishi mumkinligini aniqlashdir. Umuman qilib olinganda ushbu bo'limda quyidagi tahlillarni o'tkazish talab qilinadi:

- resurslarning mavjudligi sifati va ularning baholarini aniqlash;
- mahsulotlarga talab marketing bo'yicha tadbirlar extimollar bo'yicha sotish bahosi. Loyihani tabiatga bog'liqligini hisobga olgan holda marketing quyidagilardan tashkil topgan bo'lishi kerak:
- Loyiha mahsulotlarini tashish, saqlash va sotish;
- sotib olish uchun kreditlarning mavjudligi;
- iste'molchilarni himoyalash va boshqa qonun va standartlar.

s. Ekspertizaning moliyaviy aspekti

Moliyaviy ekspertiza loyihaning Moliyaviy hayotiyligini tekshiradi va loyihani asosli boshqarish uchun chora tadbirlar ishlab chiqaradi. Moliyaviy ekspertiza hamma vaqt o'z ichiga Moliyaviy rejani yoritishdan tashkil topgan.

Bundan tashqari Moliyaviy ekspertiza quyidagi ko'rsatilgan omillarni hisobga oladi:

- loyiha rentabelligi;
- loyihada Moliyaviy foyda oluvchilar uchun Moliyaviy natijalar, Moliyaviy tavakkalchilik;
- loyihaning milliy byudjetga ta'siri;
- firmaning Moliyaviy avtonomlik darajasi;
- Moliyaviy faoliyat standartlari.

Moliyaviy ekspertizaning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Moliyaviy istiqbollar asoslanganmi;
- baho siyosati va tariflar darajasi to'g'rimi;
- xarajatlarni kamaytirish yoki mehnat sig'imi ko'rsatkichlarini yaxshilash mumkinmi.

d. Loyiha ekspertizasining ijtimoiy aspektlari.

Ekspertiza loyiha rejasi va natijasi hamma aspektlarini detalli umumlashtirib beradi. Ushbu bosqichda loyihani joriy qilishga asos solinadi. ekspertiza bosqichida qabul qilingan loyiha rejasi loyiha samaradorligini baholovchi baza bo'lib xizmat qiladi.

Ekspertizaning asosiy tomonlaridan biri ijtimoiy aspektdir. Ijtimoiy aspektlar, ijtimoiy tashkilotlarni, an'anaviy va sistema boyliklarni o'z ichiga oladi.

Ma'lum rayon uchun tuzilgan loyiha rejasi jamiyat munosabatlarini, u er aholisining demografik xarakteristikasini hisobga olgan bo'lishi lozim. Ko'pchilik hollarda loyiha qatnashchilari odamlarning faoliyati bo'yicha aniqlangan guruhlariga tegishli bo'lib qoladi (transportdan foydalanuvchilar, talabalar, kolxozchilar va xokazo).

Ko'pchilik hollarda loyiha salbiy ta'sir, ko'pchilik hollarda esa ijobiy ta'sir qilishi mumkin. Bir qator hollarda loyiha bir guruh odatlarga ijobiy ta'sir qilishi mumkin. Umuman demografik tahlilda kuyidagi savollarga javob ko'rsatilishi kerak:

– aholining zichligi, ularning urug'lari, etnik va boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha taqsimlanishi.

Ushbu xarakteristikalar yordamida taklif qilinayotgan resurslar bilan ta'minlash, mahsulot ishlab chiqarish, tibbiy ma'lumot olish uchun yangilliklarni ta'minlash metodlarga baho berish mumkin.

E. Ijtimoiy tashkilotlar



Ushbu ekspertizada quyidagilar yoritilishi lozim:

- loyihadan foyda oluvchi odamlarning rayondagi ishlab chiqarish resurslarini nazorat qilish darajasi,
- loyihaning amalga oshirilishi oilalar tuzilishiga salbiy yoki ijobiy ta'sir qilishi,
- yerdan foydalanuvchilar, yer egalarini loyiha taklif qilayotgan faoliyatlarga qay darajada qiziqtirish mumkin.

Loyihani samarali amalga oshirish ko'pchilik hollarda maxsus ijtimoiy strategiyani ishlab chiqarishni taqozo etadi. Uning asosiy maqsadi loyiha natijalaridan foydalanuvchi odamlar loyihaning bajarilishiga yordam va javob berishi lozim. Bu holda mahalliy aholini shunday strategiyani ishlab chiqarishga jalb etish lozim.

Loyihaning «muloqot» bosqichi.

Rejalashtirish va ekspertiza bosqichidan keyin jahon banki xodimlari yoki boshqa kreditorlar qarz oluvchilar bilan rasmiy uchrashuv o'tkazadi va bu erda reja tasdiqlanadi, moliyalashtirishning muddati shartlari kelishilib shartnoma tuziladi.

Muloqotlar asosan kredit foizlari bo'yicha olib boriladi. Loyiha asosan 4 ta asosiy bo'limlardan tashkil topgan: qarz oluvchilar va kreditorlarning xarakteristikasi, pul miqdorini qaytarish muddati va kredit foizi, loyihaning xarakteristikasi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot turi, kreditlarning boshqa shartlari.

Banklar yoki halqaro rivojlanish assotsiatsiyasi tomonlaridan berilayotgan qarz miqdori va kredit foizi o'sha davlatdagi jon boshiga to'g'ri keladigan daromadga bog'liq. Agar davlatda jon boshiga to'g'ri keladigan milliy daromad 1195 AQSH dollaridan kam bo'lsa, ushbu davlat UDA ga a'zo bo'lishi mumkin va 50 yil muddatiga foizsiz kredit olishi mumkin.

Agar davlatlarda jon boshiga tugri keladigan milliy daromad 1195-4490 AQSH dollarini tashkil qilsa, u holda davlat halqaro rivojlanish va qayta qurish bankidan foiz bilan qarz olishi mumkin.

Uchrashuvda qarz sharti va majburiyatlar ikki tomonlama muloqotning asosini tashkil qiladi. Yiridik shaxsga qarz berilganda bank va qarz oluvchi ishni yanada

yaxshilash bo'yicha kelishib olishi mumkin va ushbu kelishuv majburiyatlarda quyidagi savollar bo'yicha ko'rsatiladi:

- xo'jalik faoliyatini takomillashtirish rejasi; mehnat unumdorligini oshirish uchun qaysi muddatda va nima qilish kerak*
- foydalanilgani uchun to'lov va stavka: ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun to'lov va uning stavkasini ko'paytirish yoki qayta ko'rib chiqish;
- Moliyaviy faoliyat vazifalari;
- boshqarish faoliyati: xarajatlar koeffitsientiga mos holda boshqarish faoliyatini takomillashtirish;
- debitor karzlarni kamaytirish bo'yicha tadbirlar;
- tuzilishda o'zgarishlar: xususiylashtirish yoki korxona boshqaruvida islohotlar o'tkazish uchun operativ va ma'muriy boshqaruvni qayta tashkillashtirish rejasi.

Umuman muloqotda loyihani amalga oshirish bo'yicha, qarzlarni qaytarish sharti, muddati va loyiha bilan bog'liq bir qator muammolar kelishib olinadi.

«Loyihani amalga oshirish».

Loyihani ishlab chiqarishning keyingi bosqichi, Oni amalga oshirishdir. Bu erda harakatlarning aniq rejasi tuziladi va unda ma'suliyat va javobgarliklar bo'lib beriladi. Umuman rejada asosan ikkita savol ko'rsatiladi:

- tanlangan mahsulot va xizmatlar qanday bo'lish kerakki, ular minimal xarajatlarda loyiha maqsadiga to'g'ri kelsin;
- tanlangan mahsulot va xizmatlar qanday ishlab chiqariladi?

Ushbu bosqichda tashkiliy savollar ham ko'rib o'tiladi: ya'ni: loyihani amalga oshirish uchun firmani tanlash; loyiha bajarilishining nazorat sistemasi va boshqaruvni tashkil etish; loyihani amalga oshirishda rahbarlik metodlari.

Loyihaga rahbarlik qilish va uni tashkil etish bo'yicha resurslar hamma vaqt cheklangan. Agar loyiha juda murakkab bo'lsa, uni boshqarish shuncha qiyin bo'ladi. Loyiha rejasi bilan uning imkoniyalarining to'g'ri kelmasligi loyiha natijalarining pasayishiga sabab bo'ladi.

Bunga misol qilib, qishloq xo'jaligini yoki shaharni rivojlantirish loyihalarini ko'rsatish mumkin. Ular ko'p komponentli bo'lib ishlab chiqarish, ijtimoiy va ekologik muammolaridan tashkil topgan. Shuning uchun ushbu loyihani amalga oshirishni bir-necha firmalarga topshirish kerak.

Loyihani amalga oshirishning muhim bosqichi, rollarni taqsimlash bo'uyicha kelishishga erishishdir. Bu bosqichda loyihaga aloqador bo'lgan hamma tomonlarning (tashkilot, xom-ashyo yetkazuvchilar, moliyachilar va hokazo) huquq va ma'suliyatni o'zaro taqsimlaydi.

Ushbu mexanizm loyihani amalga oshirish va qurilish fazalarini hayotga tadbiq etadi. Loyihaning maqsadiga muvaffaqiyatli erishish ko'p jihatdan ushbu boshqaruv mexanizmining samarali ishlashiga bog'liq.

Loyihani amalga oshirishda nazorat muhim ahamiyatga ega. Loyiha nazoratining uchta turi mavjud:

Birinchi turdagi nazorat muhandis- texnik. Uning asosiy vazifasi: qanchalik ishlab chiqarish quvvati, ishlab chiqarilgan mahsulot tuzilgan loyihaning texnik rejasiga mos kelishiga aniqlashdir.

Ikkinchi nazorat- qarz oluvchilar tomonidan o'tkaziladi. Ushbu nazoratni sifatli o'tkazish uchun davlat tomonidan hisobot sistemasi tuzish lozim. Ushbu nazoratni o'tkazishdagi qo'yiladigan asosiy shart, nazorat qiluvchi inspektor loyihani amalga oshirayotgan firmaga bog'liq bo'lmasligi kerak. Inspektorning asosiy vazifasi: loyihani amalga oshirilishini kuzatish va ishlab chiqarilgan o'zgartirishlar kiritishlar.

Uchinchi nazorat, jahon banki yoki boshqa kreditorlar tomonidan o'tkaziladi. Nazoratni o'tkazishda asosan ikkita maqsad qo'yiladi: birinchidan-loyihaga qo'yilgan vazifalarning bajarilishini ta'minlash, ikkinchi- qarzni qaytarishni ta'minlash. Har qanday kreditor, qarzga berilgan mablag'larni bevosita loyihani amalga oshirishga yo'naltirishga harakat qilishadi.

Loyihani amalga oshirishda kritik yo'l metodidan foydalanish muhim ahamiyatga ega. Oddiy loyihani amalga oshirish ham, bir qator vazifalarni ma'lum bir ketma-ketlikda bajarishni talab qiladi. Bu jarayon yanada murakkablashi mumkin,

agar loyiha bir qator komponentlardan tashkil topgan bo'lsa va ularning geografik joylanishi turlicha bo'lsa.

Ushbu jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirishda kritik yo'l metodi tahlildan keng foydalaniladi. Ushbu tahlil quyidagilarni talab qiladi: birinchidan, vaqt va xarajatlarning kamayishini ta'minlovchi tadbirlarning ketma-ketligini tuzish, ikkinchidan: vaqt omili kritik bo'lgan harakatlarni aniqlash. Keyin esa qo'yilgan vazifalarning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlovchi tadbirlarni belgilash lozim.

Kritik yo'l metod tahlili turli yo'nalishlar bo'yicha kengayib va rivojlanib bormoqda. Ayniqsa (PERT) metodologiyasining qayta ko'rish va baholash dasturi geografik baholash metodlari juda keng tarqalib bormoqda.

Loyihaning «so'nggi baholash» bosqichi.

Loyihalar, ayniqsa muvaffaqiyatli loyihalar umrbod hayotga ega, ya'ni loyiha tugamaydi va ijobiy natijalar berishda davom etadi. Ammo, asosiy bosqichlar amalga oshirilgandan so'ng ko'rilish ishlari tugallangan, boshqarish va xizmat ko'rsatish tizimi tuzilgandan so'ng loyihaga baho berish, uning odamlar hayotiga qo'shgan hissasini aniqlash foydadan holi emas. Ushbu baholash loyiha amalga oshgandan so'ng o'tkaziladi va loyihani ishlab chiqargan kishilar katta saboq hisoblanadi, chunki loyiha natijalari bo'yicha ularning ishlariga baho beriladi.

Ushbu baholash oldingi joriy nazoratlardan katta farq qiladi. Chunki bu yerda loyiha, qanchalik uni amalga oshirish va ishlatish sharoitlariga mos kelishi va uning iqtisodiyotga qo'shgan hissasi aniqlanadi. Umuman so'nggi baholash loyiha amalga oshirilgan va ishlatilgandan 2-3 yil o'tgandan so'ng o'tkaziladi.

So'nggi baholashda, loyihaning muvaffaqiyatli amalga oshirilish yoki oshirmaslik sabablarini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Ushbu xususiyatlarni aniqlash, kelajakda yangi loyihalarni tuzishda katta foyda beradi.

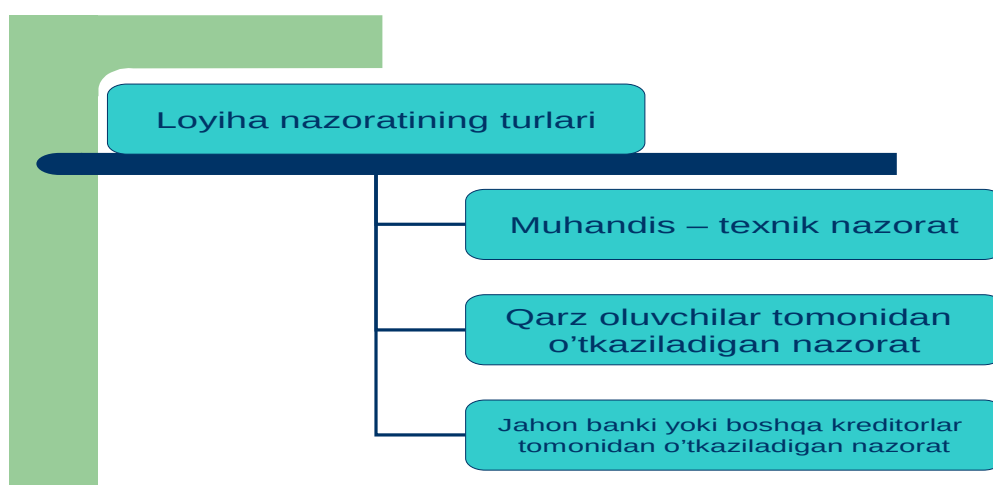
Umuman olganda, so'nggi baholashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- loyihaning dastlabki bahosi aniq hisoblanganmi va bajarilishi mumkinmi?
- texnik qaror va moddiy texnika ta'minoti to'g'ri tanlanganmi?
- mahalliy iqtisodiy-ijtimoiy va ekologik sharoitlarga to'g'ri keladimi?

- loyihadan foydalanuvchi guruhlar to‘g‘ri aniqlanganmi va ushbu guruhlarga xizmat ko‘rsatish samarali bo‘ldimi?
- smetaga nisbatan katta xarajatlar paydo bo‘ldimi, agar bo‘lsa, ularning sababi.
- ko‘zda tutilgan foyda normasiga erishildimi, agar bo‘lmasa, ularning sababi?

Ushbu baholashda loyiha xodimlarining ishtirok etishi muhim ahamiyatga ega. Chunki ular so‘nggi baholashda o‘zlari uchun kerakli saboq olishadi va yangi loyiha tuzishda undan foydalanilishadi.

Bundan tashqari so‘nggi baholash natijalarini keng tarqarish lozim. Bu esa ikkita asosiy maqsadga erishishga imkon beradi. Birinchidan: xodimlarnig tajribaga asoslangan saboq olishiga imkon beradi, ikkinchidan hisobot tizimi yaxshilanadi. Birinchi maqsad olingan natijalarni barcha operativ xodimlar tomonidan muhokama qilish orqali erishiladi. Ikkinchi maqsad – davlat mablag‘larini sarflanishi bo‘yicha hisobot. Chunki har bir davlat fuqarosi davlat mablag‘i qayerga sarflanayapti va qanday berayotganligini bilishi kerak.



Xulosa

«Loyiha davri» tushunchasiga uni chiqarish va amalga oshirish bosqichlari kiradi. Loyihani amalga oshirish oltita bosqichdan tashkil topgan: vazifalarni aniqlash, ishlab chiqarish, ekspertiza, muloqotni amalga oshirish va baholash.

1) *Vazifalarni aniqlash*. Birinchi bosqichda loyihani amalga oshirish uchun kerakli asosiy yullar aniqlanadi, tanlanadi. Bunday yo‘llarga quyidagilar kiradi: qurilish loyihasi, kreditlash dasturi va boshqa tadbirlar.

2) *Loyihani ishlab chiqish*. Loyiha birinchi bosqichdan o‘tgandan so‘ng uning ustidan ishlashni davom ettirish kerakli yoki yo‘q degan savolga javob berish lozim. Buning loyiha barcha ko‘rsatkichlari bo‘yicha ketma-ket aniqlanadi, Ya‘ni: uning texnik xarakteristikasi, tabiatga ta‘siri, iqtisodiy va Moliyaviy samaradorligi va xokazo.

3) *Ekspertiza*. Loyihani moliyalashtirishdan oldin ekspertiza loyihaning barcha tomoninlarini yakuniy baholaydi. Ekspertiza bosqichida loyihani amalga oshirishning optimal variantini aniqlash, iqtisodiy samaradorligini chuqur o‘rganish, noaniqlik omillar va tavakkalchilik va boshqarish bo‘ladigan har qanday o‘zgarishlarga katta e‘tibor beriladi.

4) *Muloqot*. Ushbu bosqichda bank va kreditni oluvchi loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta‘minlash uchun lozim tadbirlar ustidan kelishib olishadi. erishilgan kelishuvchilik, keyin yuridik majburiyat sifatida rasmiylashtiriladi.

5) *Loyihani amalga oshirish*. Ushbu bosqichda loyihani amalga oshirish bilan bog‘liq hamma faoliyat, ishlar Moliyaviy agentlar tomonidan nazorat va kuzatib turiladi. Inspektsiya va nazoratni o‘tkazish tartibi muloqot bosqichida kelishib olingan bo‘lishi kerak.

6) *Baholash*. Baholash bosqichida loyiha maqsadga erishila olmaganligi aniqlanadi va olingan tajribadan keyingi loyihalarda foydalanish uchun xulosalar qilinadi. Ushbu bosqichda loyihaning amaldagi natijalari rejalashtirilgan natijalar bilan taqqoslanadi.

Tayanch iboralar: fundamental tadqiqotlar amaliy tadqiqotlar, tajriba – konstruktorlik ishlari, eksperimental ishlar, ITTKIni tashkil qilish, patent, foydali modellar, sanoat namunalari, listenziyalashtirish, listenziya royaltlar, innovastion loyiha, innovastion loyihalarning ekspertizasi, loyiha davri, “vazifalarni aniqlash”, “loyihalarni ishlab chiqarish”, ”ekspertiza”, “muloqot”.

Nazorat uchun savollar

1. ITTKI ning asosiy vazifalarini sanab bering.
2. ITTKI qanday bosqichlardan tashkil topadi?
3. Izlanish tadqiqotlari amaliydan nima bilan farqlanadi?
4. ITTKIni takshil qilish hujjatlarining qanday tizimiga suyanadi?
5. Patentlarning innovastion faoliyatdagi roli qanday?
6. Aqliy mulkning qanday ob'ektlari O'zbekiston Respublikasining Patent Qonuni tomonidan himoyalanganmaydi?
7. Listenziyalashtirish nimadan iborat?
8. Listenziyalar qanday turlarga bo'linadilar?
9. Innovastion loyiha qanday bo'limlardan tashkil topadi?
10. Innovastion loyihani amalga oshirish mexanizmi qanday?
11. "Innovastion loyiha ekspertizasi" tushunchasi qanday elementlarni o'z ichiga oladi?
12. Innovastion loyihalarning ekspertizasi qanday tamoyillar asosida o'tkaziladi?
13. Innovastion loyihalar ekspertizasi metodikasining xususiyatlari nimadan iborat?
14. Loyiha davri deganda nimani tushunasiz?
15. Loyihalarning vazifasini aniqlash bosqichining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
16. Loyihalarning vazifalarini aniqlash bosqichining vazifalari nimalardan iborat?
17. Loyihani ishlab chiqarish bosqichida qanday ishlar qilinadi?
18. Ekspertiza va uning texnik aspektlari?
19. Ekspertizaning moliyaviy va tijorat aspektlari nimalardan iborat?
20. Loyihaning muloqot bosqichida qanday ishlar qilinadi?
21. Loyihani amalga oshirish bosqichining vazifalari nimalardan iborat?
22. Loyihani amalga oshirishda nazorat turlari?
23. Loyihani so'ngi baholashning vazifalari nimalardan iborat?
24. Loyihani so'nggi baholash natijasida nimalar aniqlanadi?

9-bob. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH

9.1. Korxonalardagi ITTKIni 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 innovastion 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.

Innovastion faoliyat, ayniqsa fundamental va amaliy tadqiqotlarni bajarishda noaniqlik va xatarining yuqori darajasi bilan ta'riflanadi. Yangilik kiritish loyihasini 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 innovastiyalar 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 konstepstiyalarning 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 assostiastiyalar, 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 operastion 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 tadqiqotlar uchun etarlicha yuqori tizimiylik va maqsadga qaratilganlik xosdir. Ammo ularda hali ham determinastiyalanmaganlik (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. Innovastion 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. Innovastion biznesning o'rtacha statistik firmasi tomonidan ITTKI doirasida amalga oshiriladigan ish bosqichlari bo'yicha xarajatlarning taqsimlanishi 9.1-jadvalda berilgan.

9.1-jadval

Innovastion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi

№	Bosqichlar	Yakunga nisbatan % dagi xarajatlar
11.	Muammo bo'yicha ilmiy boshlanish tadqiqoti, fundamental tadqiqotlarning mavjud ma'lumotlari tahlili	3,0
22.	Innovastiya g'oyalarini o'rganish	1,1
33.	Laboratoriya eksperimental tadqiqotlari	13,1
44.	Yangiliklarning loyiha-konstruktorlik ishlab chiqilishi	16,7
55.	Yangilik kiritish tajribasi namunasining hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlanishi	

ITTKI bosqichlari bo'yicha o'rtacha statistik xarajatlar tahlilidan kelib chiqishga, yangi namunani ishlab chiqishni hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlash eng katta ulushni tashkil qiladi. Bu texnik-texnologik yangiliklarning o'sib boruvchi ta'siri va zamonaviy firmalarning shaxsiy ilmiy boshlanish va ITTKIning rivojlangan tarmog'iga ega bo'lishga intilishlari haqidagi fikrni yuzaga keltiradi.

Korxonaning ushbu uchastkasidagi etarlicha 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 etarlicha emasligi, 34,8 % esa shaxsiy ilmiy tadqiqotlar va yangi texnologiyalarni ishlab chiqishga ega emasliklarini aytganlar.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan kompaniyalar yarmining innovastion faoliyati takomillashtirilgan innovastiyalar, 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 korporastiyalar rivojlanishining o'ziga xosligi shundan iboratki, o'tkazilayotgan ITTKIning hajmi va amaliy ahamiyati bo'yicha ular nafaqat kichik biznesdan, balki OO'Yu va akademik fandan ham o'zib ketgan. Yirik firmalar patent va nou-xaularni sotish bo'yicha shubhasiz ustuvorlikka ega, bu quyidagi ma'lumotlar bilan tasdiqlanadi: patentlarning yapon bozorida xorijiy sotuvchilar savdolarining 40%ga yaqiniga tegishli ravishda yirik firmalar 39,9 %, akademik va OO'Yu sektorlari - 11 %, kichik va o'rta biznes – deyarli 10 % ga ega.

Sanoat firmalarining innovastion 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 innovastion faoliyatning rivojlanishi milliy iqtisodiyot rivojlanishining nomuqobil varianti bo'lib ko'rinadi. Mamlakatimizdagi vaziyat akademik sektorning og'ir holati va OO'Yu fanining etarlicha 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 modernizastiyalash 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 modernizastiyalash sohasidagi tadqiqotlar, yangi mahsulotlar va ishlab chiqarishning yangi usullari o'zlashtirilishi.

Ishlab chiqarishni yangilash, ishlab chiqrilayotgan mahsulot navlarini o'zgartirish, yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini tatbiq etishni turli yo'llar bilan: patentlar, listenziyalar, nou-xaularni xarid qilish, kompaniya ITTKIning fundamental bo'linmalarida shaxsiy tadqiqotlarni o'tkazish, yangiliklarni ishlab chiqish va tijoratlashirish uchun firma ichidagi venchurli bo'linmalarni tashkil qilish vositasida amalga oshirish mumkin.

Yirik kompaniyalarning oldida ITTKIni qo'lga kiritishning turli muqobillari vujudga keladi – ilmiy ishlab chiqarishlarning yuqori darajasiga ega kichik firmalarni yutib yuborish hisobiga, firmalararo tadqiqotchilik va ishlab chiqarish kooperastiyasi hisobiga qo'shma korxonalar tashkil qilish yo'li bilan va hokazo. Yirik korxonalar kichik innovastion 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;
- innovastion 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 ITTKIni 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 ITTKIni boshqarishning yangi usullarini yaratish ilmiy tadqiqot va konstruktorlik bo'linmalari tizimi faoliyatini takomillashtirishda muhim rol o'ynaydi. Masalan, agar an'anaviy korxonaga matristali, divizion yoki tarmoqli tuzilmalar doirasida yangiliklarni ishlab chiqishning chiziqli – izchil ishlab chiqilishi xos bo'lsa, u holda zamonaviy korxonalarda ITTKIni boshqarishga loyihaviy yondashuv muvaqqat maqsadli loyihaviy guruhlarini boshqarish tizimi yoki yirik korporastiyalar doirasida innovastion venchurli bo'linmalarni tashkil qilish ustuvorlik qiladi.

Yangiliklarni ishlab chiqishning an'anaviy chiziqli – izchil usuli ilmiy ishlab chiqarishning texnologiyalarning radikal almashuviga to'siq bo'luvchi moddiy-texnik bazasining inertligi o'sishi singari ob'ektiv sabablari oqibatida yangiliklarning yangilanish sur'atlari sekinlashuvini keltirib chiqaradi.

ITTKIning sifati va samaradorligiga rahbarlikning undovchi sabablarini pasaytiruvchi, kommunikastiyalar va yangiliklarni ishlab chiqish va tatbiq etishga mas'ul bo'lgan turli vazifaviy bo'linmalar harakati muvofiqlashganligini

yomonlashtiruvchi sof ma'muriy usullarning ustunligi ta'sir ko'rsatadi. Loyihali boshqaruv usullarini qo'llash, muvaqqat loyiha jamoalarini va firma ichidagi venchurlarni tashkil etish yirik kompaniyalardagi innovastion jarayonni takomillashtiradi.

Yangilanishning samaradorligiga innovastion faoliyatning turli omillari: innovastiya 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, unifikastiyalanganlik 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 innovastiyalarning 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 namunasining istiqbolli rivojlanishiga, shu jumladan foydalanish samaradorligiga qaratilgan. Masalan, texnik - foydalanish omillari zaruriy foydalanish ta'riflarini ta'minlash xarajatlarini belgilaydi, yangi namunaning vazifaviy xususiyatlari esa mahsulotni modernizastiyalash 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, mikroiktisodiy 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 unifikastiyalashishiga 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 erda 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 etarli bo'lmaydi.

Sifatning xususiy ko'rsatkichlari salmog'i koeffitsientlarini 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, preferenstiyalash (afzallik berish) usuli bilan matematik ishlab chiqish to’rtinchi, yakuniy bosqich hisoblanadi.

Ranjirovkalashdan oldin keluvchi agregastiyalangan 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 investistiyalar hajmi ham yetakchi rol o’ynaydi.

Agar asosiy miqdoriy ko’rsatkichni qo’llashning iloji bo’lmasa, o’rtacha o’lchangan miqdorlar qo’llaniladi. Xususi 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 unifikastiyalash ko’rsatkichlari mahsulotning vorisligi, takrorlanishi, standartlashtirish va unifikastiyalash 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 innovastion muqobilni va ham innovastion 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 determinastiyalangan turiga mo'ljallangan markazlashgan boshqaruv qaytarilmaydigan holda o'tmishda qoldi. Iqtisodiyotni barqarorlashtirish sharoitlarida har qanday firma o'z innovastion 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. Innovastiya bo'yicha ilmiy-ishlab chiqarish davra tushunchasi prinstipial texnik-texnologik tizimlar hamda tajribali namunalar almashuvi va uskunalarning mavjudlarini almashtirishga tegishlidir.

Ishlab chiqarishdagi texnologik qarorlar, texnika va tayyor mahsulotlar modellarining doiraviy aylanishi va almashuvi innovastion 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 modernizastiyalangani 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 operastiya 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, ishonchliligi, 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 modernizastiyalash 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, operastiya 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-qiymatliy modellari 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 qiymatliy 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, innovastion 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 etkazib berish, uskunalarni sozlash, yangi uskunalar va yangi texnologiyalarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni tanlashning keng doirasi natijasida vujudga keladi. Bunday jihatlar texnik-iqtisodiy asoslashni tuzish va innovastion loyihani muhandislik o'rganishida ko'rib chiqiladi.

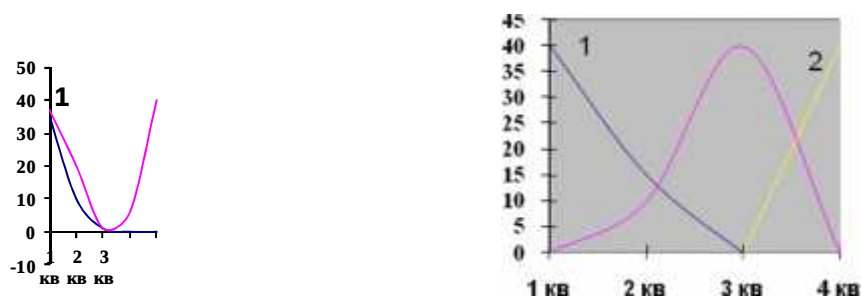
Ishlab chiqarish bosqichida yangi mahsulotni o'zlashtirish, tajribaviy partiyani ishlab chiqarish va yangi mahsulotni seriyali, so'ngra ommaviy ishlab chiqarishga o'tish bo'yicha ishlar majmuasi amalga oshiriladi. Ishga tushirilayotgan quvvatlar ehtiyojni belgilash ketma-ket bosqich va har bir ketma-ketlik 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 xarajatlar 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 gibridli deb ataluvchi modellarni yaratish zarur. Yangi mahsulotlarga izchil – parallel o'tish tekis, ishlab chiqarishni to'xtatmay, mahsulotlarni gibridli gibridli 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 usullari¹³

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.

¹³ Румянцова А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработки довести до инновации: Учебное пособие. – Санкт Петербург, 2007.

Boshqaruvning asosida nafaqat vaqtning ushbu paytida, balki istiqbolda ham eng yaxshi bo'lgan texnologik echimlarni tanlash, ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha tadbirlarning maqsadga qaratilgan tizimi yotadi.

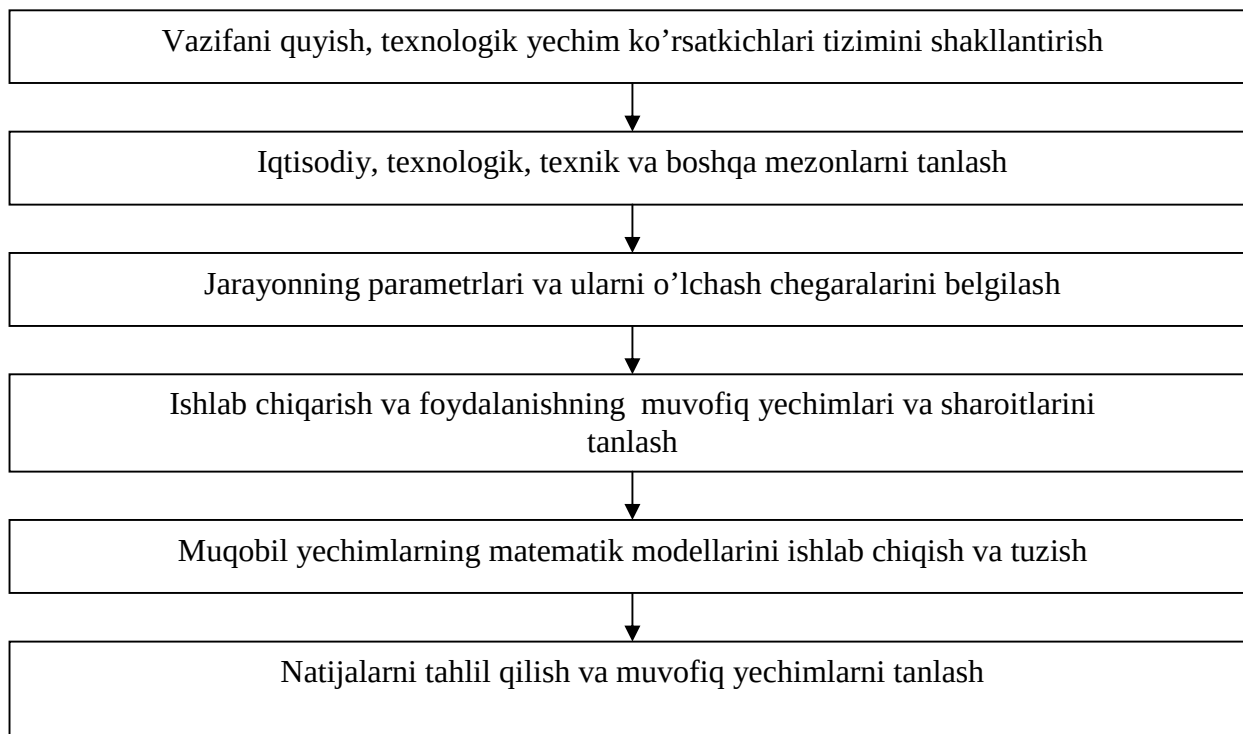
Yangilik kiritish loyihasini amalga oshirish uchun texnologik echimni tanlash muqobillik asosida amalga oshiriladi. Tanlash mezonlari g'oyatda turli-tuman, ammo moliyaviy maqsadga muvofiqlik va texnologik amalga oshirilishi hal etuvchi hisoblanadi. Buni odatda qabul qilinayotgan loyihaaning rentabelligi, uning texnologiya, uskunalar, asboblari, jihozlari, ijrochilarning sifati va soni jihatidan amalga oshirish mumkinligi tushuniladi.

Umuman texnologik echimni 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 erda ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik omillari: qo'llanilayotgan texnologiyaaning 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) uskunalaridan 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 konstruktivining 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.



9.2-rasm. Texnologik yechimni tanlash chizmasi

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.

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.

Eng muhim katta texnologik tizimlarning yashash davri konstepstiyasi, shu jumladan evolyustiya ham yashash davrlarining samaraliroq zamonaviy g'oyasi va texnologiyalarning iqtisodiy ob'ektlar sifatidagi o'zgarishi hisoblanadi. Ularning

tadqiq etilishi an'anaviy hamda yangi texnologik paradigmalarda doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlari nazariyasiga olib keladi¹⁴.

Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi: asosiylarini takomillashtirish va tubdan yangi va modifikastiyalangan texnologiyalarni yaratish. Texnologiyalar takomillashgani, ularni etuklik 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 innovastion faoliyatini amalga oshirish uchun texnik-texnologik echimlarni tahlil qilishdan tashqari atrof-muhitga ekologik ta'sir ko'rsatish hamda texnologiyalarga erishish manbalariga e'tibor qaratish zarur, keyigilar modernizastiyalash, texnologiyaga to'liq huquqni qo'lgak kiritish yoki texnologiyadan foydalanish huquqiga birgalikda egalik qilishdan iborat bo'lishi mumkin.

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

Nazorat uchun savollar

1. Yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va ishlab chiqarishda menejerning oldida qanday vazifalar turadi?
2. ITTKI rivojlanish xususiyatlarini ta'riflang.
3. Ilmiy tadqiqot bosqichida menejerning oldida qanday vazifalar turadi?
4. Zamonaviy firmadagi ITTKIga xarajatlarni ta'flang.

¹⁴ Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urshka Mrgole ; translation Arslingue K.Jontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana INNOVATION management [Elektronski vir] page 56

5. ITTKIning innovastion 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.

10- BOB. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI

10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tasnifi

Xalqaro statistika amaliyotiga muvofiq yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni eksperimental tekshirish ITTKIning tarkibiga kiradi. Ammo texnologik tayyorlashg tarkibiga resurslarning turlariga ehtiyojni me'yorlashtirish bo'yicha tashkiliy ish, ishlab chiqarish va mehnat, kapital qurilishni tashkil etish usullarini ishlab chiqish (innovastion faoliyat) ham kiradi, ITTKIga 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, biologikjarayonlardan majmuaviy foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik inqilob yordamida ta'riflanadi.

Texnologiya nafaqat operastiyalarni bajarish tartibi, balki mehnat ashyolarini tanlash, ularga ta'sir ko'rsatish, ishlab chiqarishni uskunalar, asboblar, qurollar, nazorat vositalari bilan jihozlash, ishlab chiqarishning shaxsiy va buyumli elementlarini vaqtda va masofada biriktirish, 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 operastiyalarning 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 operastiyali jarayondan kam operastiyali ishlab chiqarish jarayoniga o'tish haqida ketmoqda.

Ikkinchidan, mehnat ashyolarini mexanik ishlab chiqish uzluksiz jarayonlar: tebranishli ishlov berish, kukunli mertallurgiya, aniq plastik deformastiyalash, eritiluvchi modellar, markazdan uzoqlashish, 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 dezinfekstiyalash 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 unifikastiyalangan apparatlarga ega turli-tuman mashinalardan, elektr quvvatidan materiallarni ishlab chiqarishda universal vositachi sifatida foydalanishga o'tish bilan bog'liq katta universallik xosdir.

Ettinchidan, yangi texnologiyalar ko'pincha sohalaro xarakterga ega. Masalan, metallurgiya va mashinasozlik plastik deformastiyalash, 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, plenkalarni olish va hokazo) mexanik ishlab chiqarishlarning o'rnini bosadi. Bu bir tekislikda minglab va o'n minglab o'xshash asboblarni shakllantirish, EHMDan foydalanishni loyihalashtirish va keyin mikroprostessorlar va boshqa eng murakkab tuzilishga ega buyumlarni yaratish imkonini beradi¹⁵.

¹⁵ Borut Likar, co-editors Peter Fatur, Urshka Mrgole ; translation Arslingue K.Jontar, TEFL, TBE. - 1st. ed. - El. knjiga. - Ljubljana INNOVATION management [Elektronski vir] page 97

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 200ga yaqin kam operastiyali asosiy texnologiya mavjud.

Yakka mashinalar o'z o'rnini 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 investistiyalar tezroq o'zini-o'zi oqlaydi. Texnologiyalarning tasnifi 10.1-jadvalda berilgan.

10.1-jadval

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	Ilmtalab, sarmoyatalab, energiyatalab, energiya tejovchi, chiqindisiz, non operastiyalilar
7.	Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'lli, mexanizastiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomat, odamsiz
8.	Raqobatbardoshligi	Aniq mamlakatlarda raqobatbardosh va raqobatbardosh emas

Innovastiyalarni 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 uskunalar 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 etkazib 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. Masalan, AQShda IChTTT xarajatlari ITTKI xarajatlaridan 11 marta ko'proqdir. S. Orjanikidze nomli DAUda o'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra, bu nisbat kichik seriyali ishlab chiqarishda 4,6 dan yirik seriyali ishlab chiqarishda 8,0 gacha yetadi.

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 (EICHt) negizida mexanizastiyalash va avtomatlashtirish muammolari juda dolzarbdir.

Raqobatbardosh mahsulotni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishni tashkil etish uchun ishlarning keng majmuasini rejalashtirishning dasturiy-maqсадli 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'anizastiyalash 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 korxona, 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 mexanizastiyalashgan va avtomatlashtirilgan holda bajarilishini oqilona tashkil etish, shu jumladan ishlab chiqarish ob'ektlari 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 chiqish; 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:

- korxona 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 unifikastiyalash 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, unifikastiyalash 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 unifikastiyalash 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 jarayoni olinadi.
- Tanlash mezonlari – taraqqiylik va oqilona izchillik yangidan ishlab chiqiladi (o'tishlarning bir qismi bir korxonada amalda bo'lgan jarayonga boshqa qismi - boshqasidagiga mos keladi).

THYaT tomonidan belgilangan shakllarda ishlab chiqilgan texnologik hujjatlardan KBAT uchun axborotlarning birlamchi massivi sifatida foydalanish mumkin. THYaTni ishlab chiqarishga tatbiq etish va ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlashtirish ishlab chiqarishni ishlab chiqishga vaqtni 35-40%ga qisqartirish imkonini beradi. Shunday qilib, IChTTTQning faoliyatini qisqartirish va uning samaradorligini oshirishning asosiy omillari IChTTYaT, THYaT, KBATni tatbiq etish, ishlab chiqarish jarayonlarini unifikastiyalash 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 investition va innovastion loyhalarni amalga oshirish asosida amalga oshiriladi.

Fan-texnika taraqqiyoti va innvastion siyosatning natijalari ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (IChTTD) da aks ettiriladi. IChTTD innovastion 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 :

$$K_{ИЧТТД} = a_1 K_{Т4} + a_2 K_{ОУ} , \quad (1)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_0 + a_3 K_{ТУ} + a_4 K_{ОУ} , \quad (2)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_9 K_{ТУ} K_{ОУ} , \quad (3)$$

bu yerda $K_{ТУ}$ - 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 koeffitsientlari, 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 koeffitsientlari;

a_6 va a_7 – darajali shaklidagi koeffitsientlari.

(1) formula bo'yicha ko'rsatkichlar ekspert yo'li bilan, (2) va (3) formula bo'yicha – korrelyastion-regressiv tahlil usulini qo'llash orqali belgilanadi.

Ishlab chiqarishning texnik darajasi ($K_{ТУ}$) ishlab chiqarish vositalarining rivojlanishi va texnologiyaning tarqiy 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 ($K_{ТУ}$ va K_{OU})ning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari xususiy ko'rsatkichlardan vazifa sifatida belgilanadi:

$$K_{ТУ} = f_1(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (4)$$

$$K_{ОУ} = f_2(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (5)$$

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 tasir ko'rsatuvchi xususiy ko'rsatkichlar:

$x_1, x_2, \dots, x_n$ - K_{ou} ga tasir ko'rsatuvchi xususiy ko'rsatkichlar.

ICHTTD xususiy ko'rsatkichlarni quyidagi formulalardan biri bo'yicha belgilash tavsiya etiladi:

$$x_i = \frac{\prod p_i}{\prod n_i} \quad (6)$$

$$x_i = \frac{\prod n_i}{\prod p_i} \quad (7)$$

bu yerda, P_{fi} - IChTTD ning umumlashtiruvchi ko'rsatkichiga tasir ko'rsatuvchi i- omillining haqiqiy miqdori;

P_{ni} -me'yori yoki rejaviy xuddi o'zi.

(6) formula bilan omilning haqiqiy miqdori me'yoridan o'shib ketishi IChTTD ga ijobiy tasir ko'rsatgan holda foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, ishlab chiqarishni mexanizastiyalash va avtomatlashtirish darajasi, texnologik jarayonlarning taraqqiylik darajasi, qisman jarayonlarning quvvati bo'yicha mutanosibligi koefhistienti 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 uskunasing 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 mexanizastiyalash 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 kooperastiyaganligi darajasi (butlovchi mahsulotlar umumiy hajmining ushbu davrda ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy hajmiga nisbati).

3. Texnologik uskuna ishining almashuv koeffistienti.

4. Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %da.

5. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %da.

6. Xodimlarning yil davomidagi qo'nimsizligi koeffistienti, % da, jarohatlarning tez-tez bo'lishi ko'rsatkichi (hisobotga ko'ra).

7. Ish vaqtining yo'qotilishi, %da.

8. Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffistienti (ko'rsatkichi -statistik hisobotga ko'ra).

9. Qisman ishlab chiqarish jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi koeffistienti (ko'rsatkichi).

10. Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffistienti.

11. Ishlab chiqarish jarayonlari realligi koeffistienti.

12. Ishlab chiqarish jarayonlari to'g'ri/shaxsliligi koeffistienti.

13. Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffistienti.

ChTTD 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 shartli ma'lumotlarda baholash, tahlil qilish va bashoratlashning misolini keltiramiz (10.2-jadval).

10.2-jadval

Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini baholash va bashoratlash uchun o'xshash ma'lumotlar

№	Ko'rsatkichlar	Salmog'i	Omillar miqdori			
			normativ	haqiqiy		
				2016y.	2017y.	2018y.
	1	2	3	4	5	6
11.	Ishlab chiqarishning mexanizastiyalashganligi va avtomatlashganligi	0,50	0,75	0,40	0,63	0,72
22.	Texnologik jarayonlarning taraqqiy etganligi darajasi	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
33.	Shu jarayonlarning o'rtacha yoshi	0,10	3,0	4,0	2,1	2,3
44.	Shu uskunalarining o'rtacha yoshi, yil	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
55.	Firma xodimlari mehnati fond bilan ta'minlanganligi, mln. so'm/doll.	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0
66.	Ishlab chiqarishning kooperastiyalanganligi darajasi	0,08	0,60	0,45	0,55	0,63
77.	Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97
88.	Shu uskunalar ishlashining almashuv ko'effisienti	0,10	2,20	1,80	2,30	2,35
99.	Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %	0,15	100,0	85,0	97,0	99,3
110.	Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %	0,10	45,0	37,5	46,2	47,5
111.	Xodimlar qo'nimsizligi ko'effisienti, %	0,15	9,0	26,1	12,3	8,9
112.	Ish vaqtining yo'qotilishi, %	0,05	2,0	7,5	4,6	2,3
113.	Jarohatlarning tez-tez bo'lishi ko'effisienti	-	-	0,031	0,012	0
114.	Jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi ko'effisienti	0,07	0,95	0,83	0,32	0,94

115.	Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffitsienti	0,05	0,80	0,71	0,76	0,82
116.	Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffitsienti	0,10	0,90	0,63	0,75	0,86

10.2-jadval ma'lumotlari tahliliga ko'ra, 2016 yilda IChTTD deyarli barcha ko'rsatkichlari normativlardan past bo'lgan, firma barcha yo'nalishlar bo'yicha tartibsiz bo'lgan.

2017 yilda korxona texnik katta jihozlarni o'tkazgan, ishlab chiqarish uskunalari, jarayonlarning yarmisi yangilagan, bu ishlab chiqarishning darajasi va jarayonlarning tashkiliyligini oshirishga imkon bergan. 2018 yilda texnik katta jihozlash yakunlangan va umuman ushbu davrda IChTTD ning barcha xususiy ko'rsatkichlari yaxshilangan.

Kompyuterlarni qo'llash bilan omillia tahlil usullaridan foydalanish uchun dastlabki ma'lumotlarning etarlicha miqdori mavjud emasligi sababli IChTTDning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarini (1) formula bo'yicha omillarning salmog'i (10.2-jadvalning 2-ustuniga qarang) va ularning haraktini (6-va 7- formulalarga qarang) hisobga olish yordamida baholashning ekspertli usullari qo'llanadi.

2016-2017 yillar uchun ma'lumotlar xususiy ko'rsatkichlarning dinamikasini belgilash uchun 10.2-jadvalda berilgan. IChTTD 2018 yil ma'lumotlar bo'yicha baholanadi.

2016 yilda firma ishlab chiqarishining texnik darajasi quyidagilarga teng:

$$K_{ty} = 0,08 \times \frac{0,72}{0,75} + 0,25 \times \frac{0,75}{0,80} + 0,10 \times \frac{3,0}{2,9} + 0,08 \times \frac{4,0}{3,8} + 0,07 \times \frac{22}{25} = 0,94$$

2016 yilda firma ishlab chiqarishining tashkiliy darajasi quyidagilarga teng:

$$K_{oy} = 0,08 \times \frac{0,63}{0,60} + 0,15 \times \frac{0,97}{0,95} + 0,10 \times \frac{2,35}{0,20} + 0,15 \times \frac{99,3}{100} + 0,10 \times \frac{47,5}{45,0} + 0,15 \times \frac{9,0}{8,9} + 0,05 \times \frac{2,0}{2,3} + 0,07 \times \frac{0,94}{0,95} + 0,05 \times \frac{0,82}{0,80} + 0,10 \times \frac{0,86}{0,90} = 0,98.$$

2018 yildagi firma ishlab chiqarishining tashkiliy-texnik darajasi $Ka1 = 0,55$, $Ka2 = 0,45$ og'irlikda quyidagilarga teng:

$$K_{ИЧТТД} = 0,55 \times 0,94 + 0,45 \times 0,98 = 0,96 < 1,0$$

ICHTTDni hisoblash va tahlil qilish ko'rsatishicha, bu daraja tizimning "chiqishi" talablariga javob bermaydi.

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 tizimchaning parametrlarini bashoratlash.
3. ro'yxati 10.2-jadvalda berilgan "jarayon" parametrlari (ICHTTD) tizimning "kirishi" talablariga mos kelishini ta'minlovchi ICHTTDning xususiy ko'rsatkichlarini bashoratlash.
4. Bashoratli normativlar bo'yicha ICHTTDni baholash.
5. Kelgusida ICHTTDni talab qilinadigan darajagacha oshirishga erishishni ta'minlovchi tadbirlarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.
6. Innovastion 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 innovastion loyihalarning iqtisodiy asoslanishi;

- ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining asoslanishi;

- sanoat namunalari, nou-xaulardan foydalanishga listenziyalarni 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, stexlar, uchastkalar va ish joylarini rejalashtirish, kooperastiyalash va hokazo)ni ishlab chiqish va asoslash

IChTTD samaradorligi ko'rsatkichlari:

- IChTTDga investistiyalarning samaradorligi;

- IChTTDning alohida ob'ektlar bo'yicha davomiyligi;

- ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillari (mutanosiblik, reallik, to'g'ri – anqlik, uzluksizlik, bir maromlilik va boshqalar)ga rioya etish ko'rsatkichlari;

- ishlab chiqarishli jihozlanish elementlarini unifikastiyalash ko'rsatkichlari;

- texnologik jarayonlarni turkumlashtirish ko'rsatkichlari; ishlab chiqarishning avtomatlashtirilganlik darajasi;

- IChTTDning ishlab chiqarish tizimi mavjudligi;

- resurslardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari;

- texnologiyalarning raqobatbardoshligi.

IChTTD jarajatlaridastlabki (kapital), joriy va yakunlovchiga bo'linadi.

Dastlabki xarajatlarga quyidagilar kiradi:

- listenziyalar, 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 (korxona) direktiyasini 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:

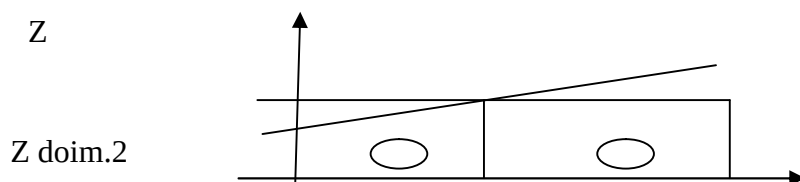
- moddiy xarajatlar;
- mehnatga haq to'lash va ijtimoiy fondlarga ajratmalar xarajatlari;
- uskunalar va transport vositalarini ta'mirlash va xizmat ko'rsatish xarajatlari;
- ma'muriy qo'shimcha xarajatlar; zavodning qo'shimcha xarajatlari.
- ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar.

Resurslardan samarali foydalanishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat: ilmiy yondashuvlarni qo'llash; ko'lam samarasini amalga oshirish maqsadida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ishlab chiqarish vositalarini unifikastiyalash; ishlab chiqarilayotgan mahsulot, texnologiyalar, ishlab chiqarish ob'ektlarining 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:

$$N_{KP} = \frac{3\partial oum1 - 3\partial oum2}{3\check{y}_{32.2} - 3\check{y}_{32.1}}, \quad (5)$$

Bu nisbatni chizmalı quyidagicha tasavvur etish mumkin



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).

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.

Nazorat uchun savollar

1. IChTTKI va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash xarajatlarning 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. Investition faoliyat innovastiondan qanday farqlanadi?
9. IChTTTda qanday iqtisodiy masalalarni hal qilish zarur?
10. IChTTTsamaradorligi qanday ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?

11-Bob. XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH

11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari

Innovatsion mexanizmning tarkibi, ya'ni ilmiy-texnik kadrlar– «izlanish-ishlab chiqarish-iste'mol» jarayonini amalga oshiruvchi ilmiy, munandis–texnik va boshqa toifadagi xizmatchilardan iborat ijtimoiy-professional guruh. Ular yagona yakuniy maqsad, mazmunidagi umumiy xususiyatlar, mehnat xususiyati va sharoitlari, rag'batlantirish tizimi bilan bog'langan. Ilmiy-texnik kadrlarga izlanishlar, loyiha-konstruktorlik, texnologik, tashkiliy-uslubiy ishlanmalar va ularning amalda qo'llanishi bilan doimiy band xizmatchilar kiradi. Innovatsion jarayonda band ilmiy-texnik kadrlar qo'shma xizmatchi tarkibiga kiradi va milliy daromadning yaratilishida qatnashadi. Ilmiy-texnik kadrlar tarkibiga ITI va KBning ilmiy xizmatchilari, konstruktorlari, texnologlari, loyihachilari, iqtisodchilari va mutaxassislarning boshqa toifalari kiradi. Bunda birlashmalar va korxonalarning ilmiy texnik bo'linmalari xizmatchilarini izlanishlar va ishlanmalarda ularning qatnashuv darajalarini hisobga olgan holda kiritish kerak. 1995 yil Kanberrada (Avstraliya) IHTT qabul qilingan «Fan va texnika kadrlar resurslarini o'lchash bo'yicha Kanberra qo'llanmasi»ga asosan ilmiy-texnik kadrlar malaka darajalari (ma'lumoti), fan sohalari, kasblar, bandlik toifalari sohalar, hududlar, jinsi, yoshi, millati bo'yicha tasniflanadi. Bundan tashqari ularning turli manbaalar bo'yicha kirib ketishi va turli yo'nalishlar bo'yicha, shu jumladan chet elga chiqib ketishi hisobga olinadi.

Ilmiy-texnik tashkilotlar personali quyidagi guruhlariga bo'linadi: ilmiy xizmatchilar, ilmiy-texnik personal, ilmiy-yordamchi personal, ma'muriy-xo'jalik personali, ishlab chiqarish personali. Ilmiy-texnik kadrlar tuzilmasida asosiy bo'g'in yangi g'oyalarni ilgari surib, kashfiyotlar qilib, innovatsion yechimlar taklif qilib asosiy rol' o'ynovchi ilmiy xizmatchilardir. Ilmiy-texnik personalga ilmiy xizmat ko'rsatish, izlanishlar natijasini amalga oshirish bilan shug'ullanuvchi konstruktorlar, texnologlar, eksperimentatorlar va boshqa toifadagi xizmatchilar kiradi. Ilmiy-yordamchi personal patent xizmatlar, ilmiy-texnik va moliya tijorat axboroti, moliya-iqtisodiy bo'linmalar xizmatchilari, tajriba ishlab chiqarish ishchilari, ilmiy asbob va uskuna sozlovchilari va ta'mirlovchilari, komp'yuterlarga xizmat ko'rsatish

mutaxassislarini o'z ichiga oladi. Ma'muriy-xo'jalik personaliga kotiblar, ish yurituvchilar, referentlar, kotibalar, hujjatlarni ko'paytirish xizmati-xizmatchilari kiradi.

Ilmiy-texnik tashkilotlarda xodimlarni boshqarish – bu kadrlarni rejalashtirish vazifalarini, xizmatchilarni tanlash va joydan - joyga ko'chirish, jamoada o'zaro munosabatlar optimal strukturasini shakllantirish, xizmatchilarning motivatsion harakatlarini tartibga solish, jamoada qulay axloqiy-ruhiy muhit yaratish, muammoli vaziyatlarni hal etish, mehnatni tashkil etish va rag'batlantirish vazifalarini bajarishdan iborat. Innovatsion tashkilotlarda personalni boshqarish vazifalari va uslublari innovatsion ishlarning xususiy jihatlari va mazmuniga bog'liq. Bularga bajariluvchi ishlarning noyoblighi va takrorlanmasligi, xodimlarning yuqori darajadagi malakasi va bilimdonligi, innovatsion jarayonning ma'lumot ta'minoti yetarli emasligi, ko'p tashkilotlar ishlash tavakkalchiligi, innovatsion ishlarni bajaruvchi mutaxassislar tarkibidagi ijtimoiy guruhlarining turlicligidir.

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 ayniqsa 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 baholash 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.

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.

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 C'ongkon 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.

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, ierarxiklik 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.

11.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar

Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi 11.1-jadval

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	Tashabbussiz, passiv, ko'rsatmalarni kutadi
Yetakchilik	Kuchli shaxs, ishonch va dadillikni u'g'otadi	Samarali buyruqlarni mahorat bilan beradi	Mashaqqatli qo'l meh natini 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 kirishuvch
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	qobiliyatijuda qobiliyatli, ishontira oladi, mantiqiy isbotlarni yaxshi biladi, oqil	qobiliyatli, tashkilotchi	o'rtacha qobiliyat	Ishontirish, va muvofiqlash tirishga qodir emas, yomon tashkilotchi
Qat'iylik	Tez, aniq, ishonchli, tezkor	Puxta, ehtiyotkor, xushyor	Dadil, ammo ko'p xato qiladi	Shubhalanuvchan va qo'rqqoq
Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni engib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshiradi	Tirishqoqlik ning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas

Innovatsion jarayonlarning rivojlanishi hozirgi bosqichida izlanishlar borishida paydo bo'luvchi masalalarni hal etish uchun turli malaka va mutaxassislik, yo'nalishlar va qobiliyatli xodimlar kuchini birlashtirish zarurati yaqqol namoyon bo'lmoqda. Innovatsion ishlar qo'lam va murakkabligi oshishi bilan jamoa mehnati roli doimo o'sib bormoqda. Jamoa deb jamiyat uchun ahamiyatga ega maqsadlar bilan birlashtirilgan barqaror ijtimoiy guruh ataladi. Jamoaning birligi, umumiyliги maqsadlar, jamoa a'zolari kasbiy, axloqiy, ijtimoiy-ruhiy tavsiflari umumiyliги bilan aniqlanadi. Kompleks innovatsion ishlarni hal etishga chaqirilgan turli kasb va mutaxassislikdagi xodimlarning jamoada doimiy muloqoti ularning malakaviy o'sishi va o'zaro almashuvining o'sishini ta'minlaydi, bu ish tezkorligini oshiradi va ma'lum darajada ular bajarilishini tezlashtiradi. Tashkilot ishi yaxshi yo'lga qo'yilishi va personal boshqaruvi samarali bo'lishi uchun, jamoani shakllantirish, uning optimal ishi sharoitlarini aniqlash va rahbarlik uslubini ishlab chiqish zarur.

Ilmiy-texnik tashkilotlar jamoasi qator printsiplarga rioya qilish asosida shakllanadi. Bu printsiplarga quyidagilar kiradi: komplekslik, ruhiy, axloqiy va intellektual moslik, jamoa hajmi va tuzilishi optimalligi, tarkibining dinamikligi. Bundan tashqari printsiplarga xodimlar obro'yi haqiqiy darajasiga mansablar mosligi

ham kiradi. Jamoa normal ishlashi uchun uning har bir aʼzosi uning eng yuqori bilimiga ega ekanligi tan olinuvchi sohaga ega boʻlishi kerak.

Jamoani shakllantirish kadrlarni rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qoʻyish, ularni joydan joyga koʻchirish, axloqiy-ruhiy muhitni yaratish va boshqalarni oʻz ichiga oladi. Kadrlarni tanlash va joylarga qoʻyish uch xilda amalga oshiriladi: yangi innovatsion tashkilot tuzganda; tashkilot tarkibida yangi tuzilish boʻlinmasini tashkil etishda; faoliyat koʻrsatuvchi boʻlinmalar va tashkilotlarni anʼanaviy takomillashtirish jarayonida. Barcha hollarda jamoa shakllantirishining qayd etilgan printsiplariga rioya qilinishi kerak.

Innovatsion ishlar turi va bosqichiga qaramay ularning muvaffaqiyati eng avvalo izlanuvchi kadrlar malaka darajasi bilan aniqlanadi. Ushbu tashkilot uchun mos keluvchi malaka darajasi komplekslik printsiptiga rioya qilish bilan erishiladi. Komplekslilik printsiptiga koʻra jamoa turli mutaxassislardan shakllantiriladi: tadqiqotchilar, nazariyotchilar, eksperimentatorlar, texnologlar-yoshlar va ish tajribasiga ega xodimlar. Bunda yangi gʻoyalarni ilgari sura oluvchi va yangi yoʻnalishlarda mustaqil ishlay oluvchilarni tanlab olishi zarur. Tadqiqotchi ishi muvaffaqiyatli omili sifatida xodimning tashabbusi, qiziquvchanligini hisoblash mumkin. U mos maʼlumot, oʻrtadan yuqori intellektual qobiliyatga ega boʻlishi, oʻz bilimi sohasida mahoratga ega boʻlish, oʻz mahoratini qoʻllay olishi kerak. Ilmiy xodimni mansabga tayinlashda avvalo uning faoliyat darajasini aniqlash lozim (guruh rahbari, sektor mudiri, katta ilmiy xodim). Bu loyiha vazifalarini samarali bajarish uchun ham, jamoada sogʻlom, qulay muhitni yaratish va saqlab qolish uchun ham muhim. Jamoani shakllantirishda boshqaruvning har qanday darajasida ilmiy xodimlar va yordamchi personal soni nisbatini oʻrnatish lozim. U nazariy va eksperimental ishlar koʻlami, xizmat koʻrsatuvchi asboblari va tajriba qurilmalar noyobligi bilan aniqlanadi. empirik ilmiy xodimlar va yordamchi texnik xizmatchilar nisbati taxminan 1:2,5 ga teng.

Ilmiy xodim vazifasiga nomzodlarga qator talablar qoʻyiladi: bilimdonlik, maxsus bilimlar, malaka, nazariy va amaliy koʻnikmalar darajasi va boshqalar.

Ilmiy-texnik tashkilot jamoasini shakllantirishda boshqa toifadagi kadrlar – konstruktorlar, texnologlar, sinovchilarni tanlash murakkabroq. Bu yerda ishlab chiqarish uchun eng malakali, innovatsion loyiha aniq masalalari muhimligini yaxshi tasavvur eta oluvchi xodimlarni jalb etish maqsadga muvofiq. Bunday vazifalarni bajarish uchun katta ish tajribasiga ega mutaxassislarni tanlash tavsiya etiladi. Shu bilan birga jamoa shakllantirish yo‘nalishlaridan biri sifatida kadrlar bilan ishlashni yaxshilash bo‘yicha tadbirlar ham o‘tkaziladi. Kadrlar bilan ishlashni yaxshilashning uch yo‘nalishi mavjud:

- ular ishi sifatini ham olim sifatida, ham imkoni bo‘lsa, o‘z innovatsion ishlari natijasini joriy etuvchi muhandislar sifatida oshirish; malakani oshiradi va dunyoqarashni kengaytiradi;
- aniq fanlararo izlanishlar va ishlanmalarni rivojlantirish;
- yuqoriroq vazifaga tayinlashga tayyorlash uchun xodimlarning ko‘nikmalarini rivojlantirish.

Personalni qabul qilish, joylarga qo‘yish va yuqoriga ko‘tarish – bu murakkab ijodiy jarayon. U olimlar pedagoglar, ruhshunoslarni jalb etish va kasbiy sifatlarni baholash turli uslublari, matritsalar va testlar, attestatsiyalarni qo‘llab amalga oshiriladi. Ba‘zan formallashtirilgan uslublar ham qo‘llanadi. Jamoalarni shakllantirishning bu jihatlari ma‘lum darajada belgilangan va tartibga keltirib bo‘lingan.

Ko‘rib chiqilgan jamoa shakllantirish jihatlarida personalning boshqaruvi faqat bir qism vazifalarini qamrab oladi. Personalni boshqarish vazifalarining boshqa qismi jamoada o‘zaro munosabatlar ratsional strukturasini tashkil etish va qulay axloqiy-ruhiy muhitni yaratish bilan bog‘liq. Keyingilari personalning boshqaruvi uchun asosni mustahkamlab, uning samaradorligini oshirish uchun sharoitlar yaratadi. Qulay axloqiy-ruhiy muhitni yaratish uch tarkibiy qismga bog‘liq bo‘lib, ular birgalikda bunga yordam beradi. Birinchi tarkibiy qism tadqiqotchilar va ishlab chiquvchilar mehnati ratsionalizatsiyasi ruhiy asoslarini hisobga olish. Ikkinchi tarkibiy qism – jamoani shakllantirish va uni boshqarish ijtimoiy-ruhiy asoslarini qamrab olish. Uchinchi tarkibiy qism – rahbar roli va rahbarlik uslubi.

Birinchi tarkibiy qism innovatsion tashkilot xodimlari mehnatining asosiy mazmunini turli aqliy, intellektual masalalarni hal etishni tashkil etishdan kelib chiqadi. Xodimlar intellektual turi bo'yicha, ya'ni intellektual qobiliyat xarakteri bo'yicha farqlanishi mumkin. Shuning uchun xodimlarni innovatsion ishga layoqatini baholash muhim, so'ng esa xodimlardan ularning irodasi talab etiladi. Ba'zan yuqori ijodiy qobiliyatli xodim innovatsion g'oyalarni amalga oshirish uchun o'z iroda kuchini to'play olmasligi tufayli tashkilot uchun kam foydali bo'lib qolishi mumkin.

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 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 foydaliligidan 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 guruhlarga bo'lish mumkin. Birinchi guruh - ijodiy tashabbuskorlikni namoyon etish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malakali novator olimlar. Novator menejerlar yangilik kiritishni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan aniq tijorat natijasigacha siljishini ta'minlashlari zarur. Xuddi ular noaniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakalchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni engib o'tishlari lozim.

Agar novator olim va loyihaning rahbari malakali xodimlar "o'zagi"ni tashkil etsa, uning yonida yangiliklarni aniq amalga oshirishi uchun javobgar xodimlarning uchinchi, eng ko'p sonli guruhi joylashadi. Bunda "chet" innovatsion faoliyatning zaruriy tarkibiy qismi bo'ladi. Loyihaning umumiy samaradorligi unga bog'liq. Qo'llab-quvvatlash tizimini ta'minlovchi malakali xodimlarning bu guruhi ko'pincha "ilmiy darvozabonlar" yoki "bozor darvozabonlari" deb nomlanadi.

Xuddi shu xodimlar tashqi muhit va ichki imkoniyatlarni ta'minlaydilar, innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha amaliy faoliyatni qo'llaydilar. Yuqori rahbariyat loyiha "jamoasi"ga xodimlar harakatlari ustidan batafsil, bosqichma-bosqich va yaxlit nazoratni qo'llash mumkin emasligini tushunishlari zarur. Bunday "jamoasi" a'zolarini faqat favqulodda holatlarda boshqa ishga ko'chirish mumkin. Loyiha rahbarining tutgan o'rni ham ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan muhimroq bo'ladi. Resurslarni taqsimlash, ularni boshqarish, aniq muddatlar qo'yish rahbar shaxsiy hokimligining hal qiluvchi standartlaridan biri hisoblanadi. Agar yuqori rahbariyat yoki xodimlar loyiha rahbarining egallagan o'rni buzilsa, unda "jamoasi"ning mavjuli amalda yo'qoladi.

Shuning uchun novatorlik firmalari, venchurli bo'linmalar, tatbiq etish tashkilotlarida rahbarlikning buyruqbozlik uslubi umuman mumkin emas. Loyiha guruhi a'zolarining mavqei boshqa mezonlar bilan belgilanishini tushunish kerak.

Masalan, agar an'anaviy tuzilmada shaxsning ijtimoiy mavqei lavozim ierarxiyasidagi kattaligi, yuqori daromadi, ma'lumoti, xabardorligi va tajribasi bilan belgilansa, tadqiqot guruhlarida xodimning mavqei u ilgari surayotgan g'oyalar, uning ijodiy qobiliyati, tafakkuri kengligi, tavakkalchilikka tayyorligiga bog'liq. Loyiha rahbari haqida ham shuni aytish mumkin. Mavqei yuqori rahbariyatdan past bo'lgan holda, u aniq holatni yaxshiroq bilishi, konstruktivroq g'oyalarni ilgari surishi, loyihani tezroq amalga oshirish uchun samarali usullarni qo'llashi mumkin.

Tadqiqot guruhlarida ishida masalalarni hal etish, guruh a'zolari xulqini baholash va umuman ular ishining samaradorligiga oqilona yondashishga rioya etish zarur. Maqsadni ko'zlash, loyihani rivojlantirish va qarorlar qabul qilishning rasmiy tezkor tizimi to'liq oqilona yaratilishi kerak, ijodiy shaxsiy xususiyatlar, norasmiy usullar va nostandart yondashuvlarni muvofiq integratsiyalashdan iborat bo'lishi kerak. Rejalashtirish, boshqaruv qarorlari va nazorat ichida "jamoat" ishtirokchilarini ijodiy va rolga taqsimlanishi sodir bo'ladigan asosini yaratadi. Guruhni samarali ishlashi uchun ishonchi va ham dardligi muhitini yaratish, xodimlarni ijodga rahbatlantirish zarur.

Innovatsion faoliyatda ichki kechinmalar–emotsiyalarni, odamning atrof-muhit va o'ziga nisbatan munosabatlarining ichki kechinmalari ma'lum rol o'ynaydi. Emotsiyalar ijobiy va salbiy bo'ladi. Unisi ham buni ham innovatsion jarayonni bajarishga qaratilgan bo'lsa, bu jarayonda samarali rol o'ynashi mumkin. Faoliyat natijasi odam xarakteriga bog'liq. Shuning uchun jamoani shakllantirishda mehnat sharoitlari va usullarini imkon boricha ilmiy-texnik xodimlarning xarakter xususiyatlariga mos tanlash kerak. Ish bajarilish jarayonida xodim temperamenti ham muhim ahamiyatga ega. Temperamentning to'rt tipi ajratiladi: sangvinik, xolerik, flegmatik va melanxolik. Bu tiplar xususiyatlari bilan ajralib turadi. Masalan, sangvinik kuchli nerv sistemasiga ega, bosiq va chaqqon. Xolerik va melanxoliklarda hayajonlanish va tormozlanish jarayonlari barqaror emas, birinchilarida hayajonlanish jarayonlari, ikkinchilarida – tormozlanish ustunlik qiladi. Xoleriklar og'ir mehnatda kam ishonchli, ishini tez bajarsalarda, xatolarga yo'l qo'yadi. Ular atrof-muhit ta'sirining tez almashuvida ishni yaxshi bajaradi. Melanxoliklar, sekin

ishlasada, kam xato qiladi. Xodimlar temperamenti tipini hisobga olgan holda ilmiy-texnik tashkilotlar bo'linmalarida xodimlarga turli ishlarni topshirish kerak, birgalikda innovatsion ish bajarish uchun turli temperamentli odamlarni to'g'ri birlashtirish kerak.

Innovatsion faoliyatda intuitsiya (fahm) alohida rol' o'ynaydi. Bor bilim va mantiq maqsadli yechim olishga imkon bermaganda, printsipliy yangi yondashuv, yangi g'oyalar talab etilganda fahm-farosat juda zarur bo'ladi. Fahmli yechimlar, bir qarashda, kutilmagan bo'lib ko'rinsada, haqiqatda bu uzoq va murakkab aqliy ish natijasi.

Ilmiy personalni boshqarishda, xususan jamoa shakllantirishda ilmiy-texnik muassasalar faoliyatini ratsional tashkil etish uchun ijodiy mehnat psixologiyasi asoslarini hisobga olish muhim bo'ladi. Personalni boshqarish sistemasini yaratishda jamoalarni shakllantirishning ijtimoiy-psixologik jihatlari e'tiborga ega. Bu jamoada axloqiy-ruhiy muhit ikkinchi tarkibiy qismi, ularni ochishda quyidagilarni ko'zda tutish kerak: ilmiy jamoa ijtimoiy tizim bo'lib, unda guruhliy o'zaro munosabatlar amalga oshiriladi. Biroq ularning o'zaro munosabatlari va o'zaro ta'sirlarini shunday tashkil etish kerakki, har bir xodimning individual ehtiyojlari jamoa mehnatida qatnashishda, bo'linmadan tashqarida qaraganda, ko'proq darajada qoniqtirilishi mumkin bo'lsin. Aks holda xodimlar orasida noformal ijtimoiy o'zaro ta'sirlar yuzaga kelib, formal tashkilotlar faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi.

Noformal o'zaro munosabatlarning paydo bo'lishi nafaqat rahbariyat kamchiliklari, balki muloqot, hurmat va quvvatlashda chuqur amalga oshirilmagan ijtimoiy-psixologik ehtiyojlarning natijasi hamdir. Bu hollarda paydo bo'luvchi noformal ijtimoiy o'zaro munosabatlar, noformal guruhlar holatidan foydalanish natijasi rahbarga bog'liq.

Jamoadan noformal munosabatlarning o'rnatilishi ikki yetakchi mavjud bo'lishiga olib keladi: jamoa tuzilishi bilan rasmiy mustahkamlangan va jamoa innovatsion faoliyati jarayonida shakllangan noformal. Noformal yetakchilik ishbilarmonlik, funktsional xususiyatga ham, ijtimoiy-ruhiy shaxslararo xarakterga ham ega bo'lishi mumkin. Ilmiy-texnik jamoa uchun rahbarning ham ish yuzasidan

ham shaxslararo munosabatlarida noformal etakchi vazifalarini bajara olishi muhim rol o'ynaydi. Formal va noformal etakchilar mos kelmaganda, qaysi xodimlar noformal etakchi ekanligini aniqlash zarur. Ko'p hollarda ular jamoaning ko'pchilik a'zolari kutishlari va rejalariga mos keluvchi shaxsiy sifatleri tufayli jamoada obro'ga ega. Shuning uchun noformal yetakchilik va rahbarning to'g'ri o'zaro harakati katta ahamiyatga ega.

Sog'lom axloqiy muhitni jamoada yaratish nuqtai nazaridan uning shakllanishining yana bir xususiyatini hisobga olish zarur. Ilmiy jamoalarda mehnat tashkiloti predmet ixtisoslashuvi, obyektlar va ish uslublari bo'yicha ixtisoslashuvga mos amalga oshiriladi. Biroq guruhiiy o'zaro ta'sir sharoitlarida innovatsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida birgalikda ishlash borasida bajariluvchi vazifalar bo'yicha ixtisoslashuv mavjud. Bu vazifalar ularning ilmiy-ijtimoiy rolini aniqlaydi. Bu rollarning aniq tasnifi mavjud. Ba'zi ilmiy-ijtimoiy rollarni aytib o'tamiz: generator (g'oyalar, dasturlar), erudit, tanqidchi, bajaruvchi, ekspert, tashkilotchi, yo'naltiruvchi. Izlanishlarning turli bosqichlarida turli ilmiy-ijtimoiy rollar aniqlovchi bo'lishini qayd etish lozim. Ilmiy-ijtimoiy rollar differentsiatsiyasi xodimlar shaxsiy ijodiy motivlarini amalga oshirish uchun yaxshi imkoniyatlarni ta'minlaydi.

Jamoa roli tuzilmasini tahlil qilib, rahbar unga ma'lum o'zgartirishlar kirita oladi, bu bilan muvaffaqiyatli faoliyat uchun qulay sharoitlar yaratishga yordam beradi, natijada esa personalning samarali boshqaruvi uchun qulay sharoit yaratadi. Jamoada axloqiy-ruhiy muhit yaratishda rahbar muhim rol o'ynaydi. Izlanuvchilar va ishlab chiquvchilar jamoasi rahbari vazifasi – innovatsion manfaatlar va personal yo'nalganligi hamda yuqori rahbariyat moliyaviy-iqtisodiy yo'nalganligi o'rtasida «ko'priklar tortishdan» iborat. Bunga u ko'pchilik tadqiqotchilar va ishlab chiqaruvchilar uchun ijod erkinligi muhitini saqlab qolish hamda ayni paytda innovatsiyalar samaradorligini va daromadliligini saqlab qolish zarur bo'lgan vaziyatda erishishi kerak. Innovatsion bo'linma rahbarining bunday uch xillik holati undan quyidagi vazifalarni bajarishni ko'zda tutadi:

- tashkilot manfaatlariga maksimal javob beruvchi yangiliklarni kiritish sohasini o'rnatish;
- personal tomonidan maksimal kuch talab etuvchi va bor bilimlarning maksimal foydalanilishini talab etuvchi innovatsion loyihalar o'tkazilishiga erishish;
- personal samarali ishini ta'minlash;
- innovatsion ishlar tavakkalini minimumga olib borish, eng yuqori natija va maksimal foydani ta'minlash;
- ishlar bajarilishi, ularning tashkilot maqsadlariga, vaqt va moliya cheklanishlariga mosligini nazorat qilish;
- innovatsion ishlanmalar natijalarining maksimal foydalanishini ta'minlash;
- xodimlarning erkinligining ma'lum darajasi, ish bilan qoniqishi va doimiy tashabbusini ta'minlash;
- personalni qayta tayyorlash va boshqalar.

11.4. Loyiha guruhlarining ijtimoiy o'zaro hamkorligi

Samarali faoliyat yuritish va yuqori samaradorlik guruh a'zolarining ijtimoiy o'zaro ham korligiga bog'liqdir. Maqsadlar va guruhning o'zaro ham korligi va rolli tuzilmasini tartibga soluvchi ijtimoiy me'yorlarning o'ziga xos majmuasini ijtimoiy guruhning ajralib turuvchi alomatlari bo'ladi. Ijtimoiy guruhlar ularga kiruvchi yakka shaxslarning turi, ichki tuzilish, ijtimoiy o'zaro ham korlik 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 ijtimoiy o'zaro ham korlikning muhim xususiyatlari bo'ladi. Ijtimoiy o'zaro ham korlikda yakka shaxslar shaxsiy maqsadlarini amalga oshirishga harakat qiladilar. har xil rahbatlar va undovchi sabablarga egadir. Guruhdagi ijobiy o'zaro ham korlik 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'shimcha noaniqlikni kiritishlari mumkin.

Har qanday ijtimoiy 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 hujum kutiladi. "Jamoa"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. "Jamoa"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 ijtimoiy tizim bo'ladi, unda guruhli o'zaro ham korliklar 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, ijtimoiy nazorat, norasmiy yetakchilik va ko'p jihatli o'zaro ham korliklarda mo'ljalni yaxshi olishi kerak.

An'anaviy ijtimoiy menejmentda shunday fikr tarqalganligi, norasmiy guruhlarni paydo bo'lishi raxbarning soddaligi va boshqaruvning samarasiz usullarining natijasi bo'ladi. haqiqatdan ham , norasmiy o'zaro ham korliklar 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 ham korlik muloqot, himoya,

hayrixoqlik, hurmat, qo'llab-quvvatlashga chuqur notashkiliy psixologik extiyojlar oqibatida vujudga keladilar. Vujudga kelgan norasmiy, ijtimoiy o'zaro ham korliklardan 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 psixologiya va undovchi sabab kategoriyasi o'zidan o'zi innovatsion faoliyat jarayonidagi ijtimoiy yakka shaxslar sifatidagi odamlar muloqoti psixologik jihatlarining butun o'ziga xosligini to'liq aks ettira olmasligi mumkin.

Roli xulq va "ijtimoiy bixevarizm" jamoadagi harakatlarning psixosotsial jihatini tahlil qilish uchun asoslar yaratmaydilar. O'zining mohiyati bo'yicha ijtimoiy jarayon guruhli jarayondir. Innovatsion bo'limlardagi guruhli fikrlash va birgalikda ijod qilishga o'tishni muvaffaqiyatlilikini tushunishning boshlang'ich nuqtasi sifatida kommunikativlik olinishi kerak. Ijtimoiy texnologiya nuqtai nazaridan yangi tamoyillar shakllantirilishi kerak, ularning ma'nosi "yakka shaxs" kategoriyasidan "ijtimoiy harakat" kategoriyasi orqali "psixosotsial munosabat" tushunchasiga o'tishdan iboratdir. Bu barcha ijtimoiy innovatsiyalar shaxsiy xulqni biogenli emas, balki sotsiogenli va tashkiliy-iqtisodiy omillarga kiritishdan iborat bo'ladi, xuddi shuning uchun ijtimoiy innovatsiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omili bo'ladilar.

Kommunikatsiyalar Ushbu nuqtai nazardan nafaqat ob'ektlar aloqasining vositasi sifatida, balki hammadan avval muloqot va axborotlarni almashuvi sifatida bo'ladi. Ushbu jihatdan ijtimoiy tuzilma shaxslararo muloqot jarayonlarini barqarorlashtirishning natija sifatida bo'ladi. Ijtimoiy rivojlanish esa kommunikatsiya vositalarini rivojlanishi jarayonidan boshqa narsa emas. Bu yerda ham axborotlar,

g'oyalar va bilimlar bilan almashish va ham o'zaro tushunish, ham korlik va birgalikda boshdan kechirish kabi jarayonlar birinchi o'ringa chiqishlari mumkin.

Tushunuvchim sotsiologiya ijtimoiy hayotningma'noli elementlarni tahlil qilishga jamlanadi. Harakatning ma'nosi nafaqat ob'ekti ahamiyat, balki hamma dan avval yakka shaxs tomonida sub'ektiv idrok etuvchi ma'no nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak. Ushbu nuqtai nazardan ijtimoiy harakat ko'rinishida faqat sub'ektiv ma'nosi bunday odamlarning xulliga mos keluvchi harakat ko'rib chiqiladi. Ijtimoiy ma'noga tushunish har qanday birgalikdagi harakatning muhim shart-sharoiti bo'ladi. Birgalikdagi innovatsion faoliyatga bunday yondashish ham ijobiy xulqni tushunishga va ham yakka shaxs va jamoa o'rtasidagi sub'ektiv munosabatning dialektikasini hisobga olishga yordam beradi.

An'anaviy barqaror iqtisodiy faoliyatda tashkiliylikning muhim ijtimoiy tamoyili ijtimoiy tartib vujudga keladi. U ma'no ijtimoiy xulqning tasodifiy emasligi, ya'ni alohidagi yakka shaxslar va aniq guruhlarining 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 ijtimoiy 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 ijtimoiy jarayonlar etarlicha inertsialidirlar. Novatorlik faoliyati umuman kompensatorli (tenglashtiruvchi) mexanizmlar yo'q bo'lgan eski paradigmani buzishga asoslanganlar. Eski ijtimoiy va tashkiliy asoslarni qayta tashkil qilmay va yangilarini modellashtirmasdan yangilikni tatbiq etish mumkin emas.

Ijtimoiy psixologik kontseptsiyalar nuqtai nazaridan innovatsiyalar ob'ekti 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 ijtimoiy reaksiyalap paydo bo'lishi mumkin. Shu vaziyatda ijtimoiy moslashguvning yo'llari va usullaridan ko'proq foydalanish kerak. Ijtimoiy 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.

Ijtimoiy moslashuv- yakka shaxs va ijtimoiy guruhning tashqi muhit bilan o'zaro ham korligining yetarlicha uzun jarayonidir. Xuddi shu yerda talablar va haqiqiy ta'siri ostidagi kutishlarni sanoatlantirishni moslashuvi sodir bo'ladi.

Ijtimoiy moslashuv o'z ichiga yakka shaxslar va muhitni rivojlanishidagi haqiqiy daraja va bo'lajak tendentsiyalarni tushunishni oladi. Agar g'oyani ilgari surishning birinchi bosqichida psixologik qarashlar va yangilikni qabul qilish mexanizmlari ko'proq aqlsizlarga shakllansalar, ijtimoiy moslashuv bosqichida xuddi haqiqiy imkoniyatlar sub'ektlar da'volarni tartibga soladilar. Xodimlarning yangi maqsadga nisbatan bog'liqlikdagi tabaqalashuvi haqiqatlarni ijtimoiy moslashuv va ham innovatsion jarayonlar sharoitida tushunish va qabul qilishni ko'zda tutadi.

Keyingi bosqichda ijtimoiy 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 xarkterga 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 jarayonlarldan iborat bo'ladi. Harakatchanlik va ko'p bosqichlilik ijtimoiy guruhning dinamikasini ta'riflaydi. Bunday tizimni rivojlanishi mezonalri orasida ijod, birgalikdagi harakat va

yaratishlilik asosiylar bo'ladilar. Xuddi birgalikdagi yaratish innovatsion rivojlanishning asosi siatida hamma dan 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 ijtimoiy 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 vaqtda mehnat jarayonlaridan qanoatlanganlikning sababi bo'ladi.

Bundan tashqari rahbar innovatsion jamoa va yuqori rahbariyat nuqtai nazarini ko'rsatishi, ularning maqsadlar, strategiya va siyosatda aks ettirilishini ta'minlashi kerak. Uning pedagogik vazifasi ham juda muhim. Birinchidan, u personalda innovatsion biznes maqsadlarini tushunishini va ularni qaror qabul qilish jarayonida aks etishga tayyorligini rivojlantirishi kerak. Ikkinchidan, rahbar yuqori rahbariyatning yangiliklarni kiritish jarayoni va ularning kompaniya kelajagida rolini tushunishiga yordam berishi kerak. Tadqiqot bo'linmasi rahbari yangiliklarga munosabatni shakllantirishda muhim rol' uynaydi. Bu vazifalarni rahbar turli yo'llar bilan hal etishi mumkin, shu jumladan direktiv, aralashmaslik, partisipativ. Turli rahbarlarda rahbarlik usuli turlicha. Rahbarlik usuli deb rahbarning qo'l ostidagilarga nisbatan shunday harakatlari tushuniladiki, u ularga ta'sir etishga, ayni vaqtda kerakli ishni bajarishga majbur qilishga imkon beradi. Rahbarlik uslublari bir necha turga bo'linadi: avtoritar, demokratik, liberal.

Innovatsion ishlar uchun ularning tabiati, xarakteri va ko'p rejaligini hisobga olganda eng mosi rahbarlikning demokratik turi inobatga olinadi. Bunda innovatsion izlanishlar bosqichiga qarab, alohida loyihalar ahamiyati va bajarilish muddatlariga qarab bu usullar alohida elementlar qo'shilishi ham mumkin. Rahbarning aynan ijodiy ilmiy fikrlashi innovatsion ishlar muvaffaqiyatini aniqlaydi. Ijodiy, izlanish mehnatida band odamlarni ijodiy fikrlovchi odamlar boshqarishi kerak.

11.5. Janjal ijtimoiy rivojlanishning omili sifatida

Birgalikdagi ijodning ijtimoiy jarayoni o'zgaruvchanlarining o'zaro ham korligi natijasida beqaror dinamik muvozanat vujudga keladi. Yakka shaxslar va

guruhlarni o'zaro bog'liqligi tasodifiy o'zgaruvchanlikka qarama-qarshi determinatsiyalangan munosabatlarni paydo bo'lishidan iboratdir. Ushbu nuqtai nazardan ijtimoiy o'zaro bog'liqlik, tarkibiy qismlar, ichki va tashqi muhit, o'rtasidagi belgilangan tartibni bildiradi. Masalan, kontsepsus (umumiy rozi bo'lishlik) ichki muvozanatni namoyon bo'lishlaridan biridir, bu ichki tartib tashqi muhitga nisbatan esa ham jamoaviy aqlli yaratish va ham guruhga guruhli egoizm ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, innovatsion guruhning tizim sifatidagi ijtimoiy mavqei asta sekin shakllanadi. qaysi yerda yangi rolli taqsimlanishi, guruhni dinamika va ijtimoiy o'zaro ham korlik mavjud bo'lsa, ijtimoiy 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'zgaruvchan tizimning o'zining tuzilmasi o'zgarmasdan o'zgarishi mumkin bo'lgan zaruriy belgilangan miqdoriy doiralar haqida ketmoqda. Ushbu nuqtai nazardan yakka shaxslar va masalan, konsensus va janjalning nisbatini belgilab beruvchi guruhli dinamika holati parametrlarini psixologik reaksiyani ko'rib chiqish zarur. Innovatsion faoliyani ijtimoiy 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 ijtimoiy rivojlanishning muhim holatlaridan biri hisoblanadi. Janjalning jarayon sifatidagi dinamikasi uni musobaqa, moslashish va o'zlashtirish bilan bir qatorda ijtimoiy o'zaro hamkorlikning asosiy turdaridan biri. Janjal ijtimoiy 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 muvofi? emas. Ammo janjallarni yo'qligi tashkilotni ijodiy o'sishni sekinlashishigi va pirovardida to'liq qotib qolishga olib kelishi mumkin.

An'anaiiy 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 ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik muhitning ob'ektiv sharoitlaridan kelib chiqishi mumkin. Janjalning zamonaviy tushunishga nafaqat uni vujudga kelishining ko'p sonli manbalari, janjalli vaziyatlarni rivojlanishi va hal qilinishi tadqiqot qilish, balki janjalning vazifaviy oqibatlarini, shu jumladan ijtimoiy masofa nuqtai nazaridan o'rganish ham kiradi.

Kichik guruhlar, ayniqsa ilmiy jamoalar uchun muhim ijtimoiy- psixologik tadqiqotlarda ijtimoiy masofa tushunchasi o'z ichiga yakka shaxslar va guruhlar o'rtasidagi munosabatlarni, yakka shaxslarning ijod jarayonidagi o'zaro ham korligini, yakka shaxslarni innovatsion faoliyat avj olgani sari ularni yaqinlashishlar va yoki uzoqlashishlarini bildiradi. Bunday mavzuda janjal jamoadagi yaqinlashish va begonalashish darajasi, uning ijtimoiy va kasbiy safarbarligi, birlashganligi va korinishni topish imkoniyatidan iborat bo'ladi. Kasb mahorati, tajriba, axborotga egaligi darajasi va boyliklar tizimidan tashqarii 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.

Innovatsion faoliyatda nafaqat shaxslararo va guruhlararo janjalli vaziyatlar, balki ilmiy va tashkiliy tuzilmalarning takomillashganligi, texnologik va iqtisodiy rivojlanishlar maqsadlarining ziddiyatliligi janjallarning manbalari bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Janjal har xil tasavvurlar manfaatlar va boyliklarga asoslanishi mumkin. Ayniqsa, ko'proq janjallar yakka rahbarlikni yo'qligi, gorizontal tuzilmalarni ustuvorligi, tashkilotlarning matritsali va vazifaviy turlarida vujudga keladilar. Ko'pgina vaziyatlarda janjallar nafaqat tashhis qo'yish vazifasini bajaradilar, balki qo'yilgan maqsadlarga erishining yagona yo'li bo'ladilar.

Janjalshunoslikda janjalli 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 ierarxik birgalikda bo'ysunish tamoyilidan foydalanish yo'li bilan janjali vaziyatlarni bartarf etish va hal qilish mumkin. Janjalli vaziyatlarni hal qilishning yo'llaridan biri uni bostirishdir. Bostirishga asoslangan janjalni tashqi boshqarish jarayoni ziddiyatlarni hal qilmaydi, balki uni ichkariga qaydaydi. Innovatsion faoliyatda bunday yondoshishlar uzoq vaqtli turg'un vaziyatni keltirib chiqarishlari mumkin.

Ochiq tizimlarda janjalni boshqarishga boshqa jihatlardan yondoshishi kerak. Janjalga ijtimoiy-psixologik ob'ektning vaqtincha holati sifatida qaraladi va uni boshqarish vaziyatli asosda amalga oshiriladi. hamma dan 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 ijtimoiy 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 muvofiq nisbatan, yomonroq boshqariladi, chunki "chetki qism" "o'zakdan" ancha uzoqroqda bo'lishi va u yerda umumiy markaziy yo'nalish bilan bog'liq bo'lmagan ijtimoiy 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 ijtimoiy aloqani uzish bilan qo'rqitadilar va aksincha, katta guruhlarda kasbiy foydali janjallar va musobaqalashishlar o'rniga ijtimoiy xotirjamlikka moslashish tendentsiyasi 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'yorlarni qo'llab-quvvatlashni bu me'yorlarni 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'yorlariga 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 mikroijtimoiy 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.

11.6. Innovatsion faoliyat sohasida xodimlar mehnati motivatsiyasi va rag'batlantirish

Muvaffaqiyatli innovatsion faoliyat, uning samaradorligi ilmiy personalni ko'p jihatdan boshqaruvi darajasi bilan aniqlanadi. Reja va boshqaruvning formal sistemasining borligining o'zi innovatsion loyiha maqsadlari erishilishini anglatmaydi. Personal motivatsiyasi va o'zgaruvchi vaziyat doirasida mos qarorlar qabul qilinishi zarur. Rejalashtirish, tahlil va nazorat odamlar faoliyatini amalga oshirish uchun faqat asos yaratadi. Innovatsiyalar sohasida esa sanoat boshqaruvi har qanday boshqa sohasiga qaraganda ko'proq muvaffaqiyat odamlarga bog'liq.

Boshqaruv sistemasi kuchlar yo'nalishini ko'rsatishi mumkin, biroq bu yo'nalishda qilinuvchi harakatlar ishlanmalarga jalb etilgan ilmiy xodimlar va muxandis-texnik xizmatlarning boshchilik qilayotgan motivlariga ko'p darajada bog'liq. Motivatsiya – odamni spetsifik, maqsadga yo'naltirilgan tarzda harakat qilishga undash. Bu odam harakatlarini aniqlovchi ichki holat. Ilmiy personalni boshqarishda harakat motivlarini hisobga olish katta ahamiyatga ega. Faoliyatning ichki va tashqi motivatsiyalari farqlanadi. Ichki motivatsiya hal etiluvchi masalaga xos qiyinchiliklar va qarama-qarshiliklar mazmuni bilan aniqlanadi. Tashqi motivatsiya uning qiymat yo'nalganligining boshqa shakllaridan keladi.

Tadqiqotchilik mehnati, innovatsion ishlanmalarning muhim tashqi motivlari – ilmiy dunyoda tan olinishiga erishish, kashfiyotda o‘z ustunligini tasdiklash, kompetentlik yuqori darajasiga erishish. Muhim tashqi motivlar yo‘riqnomalariga mos, urnatilgan muddatlarda innovatsion ishlarni bajarish, xato qilmaslikka intilish ham bo‘lishi mumkin. Lekin samarali ijodiy mehnat uning natijalari asosi – ichki motivlarni hosil qiladi. Ishlarni samarali bajarilishi uchun zarur bo‘lgan motivlarni rivojlantirish ilmiy bo‘linma rahbarining muhim psixologik vazifasidir.

Xodimlarning motivatsion harakatlari A.Maslouning inson ehtiyojlari nazariyasi doirasida yotadi. Bu nazariyaga muvofiq birlamchi, fiziologik ehtiyojlar moddiy boyliklar, pul yordamida qoniqtiriladi. Biroq pul faqat 30-50 % xodimlarni harakatga undaydi. Asosiy qismni harakatga ancha yuqori ehtiyojlar undaydi: bilimga, ijodga, hurmat, tan olinish, ulug‘ maqsadlarga erishish va boshqalar. Bu omillar ko‘pincha ilmiy xodimlar, ishlab chiquvchilar, olimlar uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Rossiyada bu nazariya qo‘llanilganda motivatsion ko‘rsatmalarda, olimlarning motivatsion harakatlarida o‘zgarish yuz berishi va birinchi o‘ringa motivatsiyaning moddiy omillari, moddiy ehtiyojlari chiqishi aniqlandi. Bunday holat ilmiy-texnik tashkilotlarda personalni boshqarish shakl va uslublariga ta‘sir etmay qolmaydi. Personalni boshqarishda motivatsiya turlari bo‘yicha olimlar bir necha guruhga bo‘linishini hisobga olish zarur. Zamonaviy motivatsiya nazariyalari xususiyatlarini hisobga olish ham zarur, ular mazmunli va protsessual bo‘ladi. Olimlar va ilmiy-texnik xodimlar motivatsion ko‘rsatmalarining o‘zgarishi to‘lovlar turli shakl va sistemalarni ishlab chiqilishi vazifalarda o‘zgarish va ilmiy-texnik personal uchun kar‘era o‘sishi sistemalarini ishlab chiqilishini talab etadi.

Hozirgi vaqtda moddiy rag‘batlantirish – bu innovatsion tashkilotlar xodimlari mehnatining vaqtbay va ishbay haq to‘lash shakllari. Ular o‘z turlariga ega. Mehnatning kontrakt sistemasi to‘lovi ham qo‘llanadi. Ilmiy-texnik tashkilotlarda moddiy rag‘batlantirishning asosiy shakli mehnat to‘lovini shtat-maosh tizimi bo‘yicha mos qo‘shimchalar – qo‘shimcha to‘lov va mukofotlash bilan amalga oshirishdir. Shtat-maosh tizimi rahbarlar, ilmiy xodimlar, muhandis-texnik

xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomalari hamda ishlar yangiligi va murakkabligidan kelib chiqib innovatsion tashkilotlar turli toifadagi lavozim maoshlari sxemalariga asoslanadi.

Moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda ilmiy-texnik tashkilotlarda ruhiy rag'batlar ham muhim o'rin tutadi. Innovatsion personal mehnatiga ruhiy rag'batning alohida roli uning ijodiy xarakteri bilan bog'liq. Bunday xususiyatdan ilmiy personalni boshqarishda foydalanish zarur. Ilmiy bo'linmalarda xodimlar ruhiy ijodiy rag'batlantirish aniq yo'llari ancha ko'p. Ulardan biri – rejali tartibda, ular tashkilot ixtisosiga mos kelsa, o'z shaxsiy g'oyalari ustida ishlashga imkoniyat berish. O'z shaxsiy yoki ular ishtirokida ilgari surilgan g'oyalarini ishlab chiquvchi xodimlar ancha kuchli ichki motivatsiya va mehnatning yuqori unumdorligi bilan farq qiladi. Ijodiy ehtiyojlarni aqlli, sog'lom tarbiyalanishiga innovatsion ishlarning ruhiy rag'batlardan biri sifatida kengaytirilishi yordam beradi. Tashabbusli loyihalarni kengaytirish asosida mustaqillikni rivojlantirish katta ish stajiga ega xodimlar uchun katta ahamiyatga ega.

Xulosa

1. Ilmiy-texnik tashkilotlarda personalni boshqarish – bu kadrlarni rejalashtirish vazifalarini, xizmatlarni tanlash va joydan - joyga ko'chirish, mehnatni tashkil etish va rag'batlantirish vazifalarini bajarishdir.
2. Kadrlar bilan ishlashni yaxshilash bo'yicha tadbirlar majmuasi quyidagilardan iborat:
 - ular ishi sifatini, ham olim sifatida, ham imkoni bo'lsa, o'z innovatsion natijasini joriy etuvchi muxandislar sifatida oshirish;
 - aniq fanlararo izlanishlar va ishlanmalarni rivojlantirish;
 - yuqoriroq vazifaga tayinlashga tayyorlash uchun xodimlarning ko'nikmalarini rivojlantirish.
3. Innovatsion bo'linma rahbarining roli juda katta va u quyidagi vazifalarni bajarishni ko'zda tutadi: personal samarali ishini ta'minlash, innovatsion ishlar tavakkalini minimumga olib borish, maksimal foydani ta'minlash, innovatsion

ishlanmalar natijalarining maksimal foydalanishini ta'minlash, personalni qayta tayyorlash va boshqalar.

4. Personalni boshqarishda motivatsiya - bu korxona samarali faoliyati asosiy manbai.

Tayanch iboralar:

Ilmiy-texnik (innovatsion) tashkilotlar tavsifi, boshqaruv xususiyatlari, jamoalarni shakllantirish, rahbar usuli, motivatsiya, ehtiyojlar nazariyasi, personalni boshqarish, rahbar usuli, innovatsion bo'linma rahbari.

Nazorat uchun savollar

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 muvaffaqiyatlilik qanday belgilanadi?
10. Innovatsion jarayonning o'ziga xosligi xodimlarga qo'yiladigan talablarga qanday ta'sir ko'rsatadi?
11. Ijtimoiy boshqaruvning texnik- tashkiliy tomoni nimadan iborat?
12. Loyiha jamoasining tuzilishi va xususiyatlarini ochib bering.
13. Innovatsion jamoaga rahbarlik usuli qanday?
14. Guruh a'zolarining ijtimoiy o'zaro hamkorligi va shaxslararo muloqoti nimadan iborat?
15. Innovatsion jamoalarda rol taqsimlash nima uchun zarur?

16. Jamoaning samarali ishida norasmiy guruhlar va norasmiy yetakchilikning roli qanday?
17. Innovatsion jamoalardagi kommunikatsiya nima?
18. Innovatsion jamoalar ijtimoiy-psixologik kontseptsiasining mazmuni nimadan iborat?
19. Kichik guruhlarini yangiliklarni qabul qilish jarayonini tasvirlab Bering.
20. Innovatsion jamoalarda ijtimoiy moslashuvni qanday boshqarish mumkin?
21. Innovatsion jarayondagi birgalikda yaratish nimaga asoslangan?
22. Ijtimoiy 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 xulliga qanday ta'sir ko'rsatadi?

12- bob. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI

12.1. Innovatsion marketingning turlari.

Innovatsiyalar marketingi kontsepsiyasi 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 printsipli 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 kontsepsiyasidan shu narsa kelib chiqadiki, innovatsion marketing zamonaviy tushunishda biznesning strategiyasi, falsafasi, boshqaruv tadbirlari va vazifalari va metodologik asosining yagonaligidan iboratdir.

O'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar uchun innovatsion marketing asosida yangilikdir. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda firmani rivojlanishining marketingi kontsepsiyasi 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.

12.2. Strategik innovatsion marketing

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, reprezentiv 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. Ishlab chiqaruvchi va xaridor o'rtasidagi doimiy teskari aloqaga asoslangan marketingning majmuaviy turi ("Marketing mira") xatarni pasaytirishning eng muvaffaqiyatli yo'li bo'lishi mumkin. Tadbirkor xaridorlarni uning muhiti, xulqi, istaklari, anglab yetolmagan butun turli tumanligiga ko'rinishi kerak.

Nafaqat mahsulotning turli tuman navlarini ishlab chiqarish, balki bir vaqtda harakatlarni yangilarini o'rnini almashtiruvchi va siqib chiqaruvchi modifikatsiyalarni tezroq ilgari surish maqsadida o'z mahsulotini muddatidan oldin mahalliy eskirishi taktikasini yaratishga jamlanishi kerak.

Yangilikka talabga munosabatga ega makroiqtisodiy omillar, shu jumladan aholi, uni o'sish sur'atlari, aholi jon boshiga daromad va iste'mol, iste'mol narxlarining indeksi, "iste'mol savatchasi", inflyatsiya sur'atlari umumiy iqtisodiy tahlilga imkon beradilar. Bundan tashqari bunga yuridik va institutsional sharoitlarni

o'rganish, hamda bunday mahsulotning import va eksporti, kvotalashtirish, standartlar bo'yicha cheklashlar, majburiyatlar, soliqlar va subsidiyalar bilan bog'liq qonunchilik amaliyoti ham kiradi. Bunga bunday mahsulotni milliy ishlab chiqarishning mavjud darajasi, importning mavjudligi va imkoniyati, eksportning mavjud darajasi importning o'rnini bosuvchi mahsulotni ishlab chiqarish va to'ldiruvchi yangiliklar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish zarur.

Iqtisodiy holatning tahlili, hammadan avval, umumholatli tendentsiyalar 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'sirni bu ham ta'sirning aniq sohasini kiritish mumkin, masalan, muhim makroomillarga davraviy iqtisodiy jarayonlar, xususiylashtirish, soliqlar, byudjet, sotsial ta'minot, amortizatsion ajratmalar tizimi, texnika va texnologiyalar sohasidagi davlat siyosati elementlari kiradi.

Ularni bozor jarayonining har xil tomonlariga tegishli bo'lganlar (talab, taklif, narx omillari) ga, kelib chiqishi bo'yicha (iqtisodiy, siyosiy, sotsial, ilmiy-texnik va h.k.), ta'sir qilish yo'naltirilganligining boshqarilishi, oldindan aytilgan bo'lishligi bo'yicha bo'ladilar.

Holatni tashkil qiluvchi omillar uzoq vaqtli (o'n yilgacha) o'rta muddatli (uch-besh yil) va qisqa muddatli, hamda davraviy, davraviy bo'lmagan, mavsumiy bo'lishlari mumkin. Ayniqsa, tovar bozorining holatini ajaratish kerak. Masalan, makroiqtisodiy omillar ko'proq darajada mashinsozlik va qurilishdagi ishlab chiqarishga, mavsumiy omillar. Oziq-ovqatlar bozoriga va daromadlar darajasi iste'mol talabi tovarlar bozori va uy-joy qurilishiga ta'sir ko'rsatadilar.

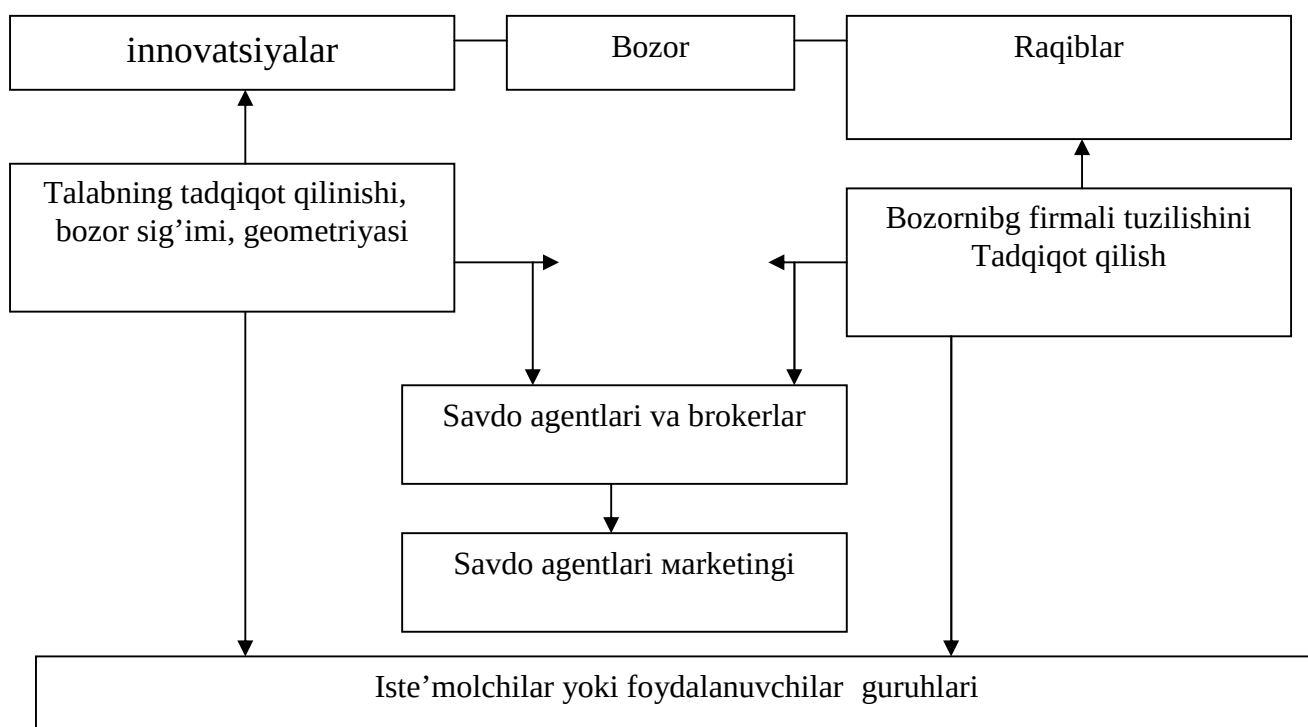
Bozor (idoral va maydonli)ni tadqiqot qilish bozorning mavjud sig'imini, uning firmali tuzilmasini, segmentlarga bo'linishini, foyda me'yori dinamikasi va yangilikka o'xshash mahsulotlarni sotilishi hajmini faol baholashga asomlangan.

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.

2. Tovarni tanish. Iste'molchi ba'zi bir axborotga ega, yangilikka qiziqadi: yangilik haqida qo'shimcha axborotlar (reklama, prospektlar, ma'lumotnomalarni qidirishi mumkin).



12.1-rasm. Bozorni tadqiqot qilish tizimi .

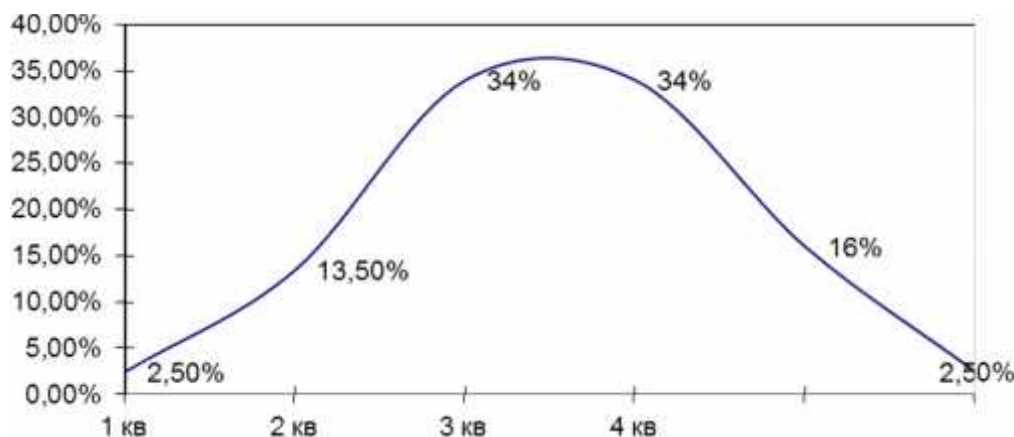
3. Yangi tovarni identifikatsiyalash. Iste'molchi yangilikni sinovdan o'tkazishi haqida qaror qabul qiladi. Iste'molchi yangilikni o'zining ehtiyojlari bilan tanishtiradi.

4. Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash.

5. Iste'molchi innovatsiya va xarid qilish ehtimoli haqidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni SINFODan o'tkazadi.

6. 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 o'rtasidagi nisbat o'zgaradi, birinchilarining soni qat'iy oshib boradi. Keyin e'tibor va tovarni iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini taqsimlanishi 2-rasmda ko'rsatilgan tegishli egri chiziq ko'rinishini oladi.



Rasmdan ko'rinishicha iste'molchilarning 80%idan ko'prog'i ertami yoki kechmi, bari bir yangilikni qabul qiladi. Va iste'molchilarning har xil kategoriyalarda uni qabul qilish vaqti har xil bo'lsa ham eng ko'p sonli guruhni dastlabki ko'pchilik (34%) va kechgacha qolgan ko'pchilik (34%) tashkil qiladi.

12.2-rasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqti bo'yicha egri taqsimlanishi

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 qimmatbaqo marketing ishlanmalarini faollashtirish yo'li bilan oshirish mumkin.

Yangilik iste'molchilarning alohida kategoriyalari uchun ba'zi bir ta'riflar va izohlar 12.1-jadvalda berilgan.

Innovatsiyalar iste'molchilari kategoriyalari ularni yangi tovarga moyilliklari bo'yicha tasnif va ta'riflar

12.1-jadval.

Iste'molchilar kategoriyasi	Ulush	Ta'rif
Novatorlar	2,5	Xatarga, yangilikni sinovdan o'tkazadilar, bunda tavakkalchilikka yo'l qo'yadilar
Dastlabki izdoshlar	1,5	o'z muhitidagi fikrlarning yetakchilari, yangilikni ehtiyotkorlik bilan bo'lsa ham erta qabul qiladilar
Dastlabki ko'pchilik	34,0	Ehtiyotkor iste'molchilar, yangilikni o'rtachadan oldin qabul qiladilar, ammo kamdan kam yetakchi bo'ladilar
Kechikkan ko'pchilik	34,0	Ishonchsizlik kayfiyatiga egalar, yangilikni iste'molchilarning ko'pchiligi uni sinovdan o'tkazganlaridan keyin qabul qiladilar
Qoloqlar	16,0	An'analariga sodir iste'molchilar. Yo yangilikni umuman qabul qilmaydilar, yoki u an'anaviy bo'lgandan keyin (yangilik bo'lmay qolgandagina) qabul qiladilar

Ta'kidlash kerakki, innovatsiyaning xarakteri uni qabul qilinishi sur'atlariga to'gridan to'g'ri bogliq. Innovatsiyaning ba'zi bir turlari aynan bir kunda ommaviy bo'lib ketadi, boshqachasiga buning uchun uzoq vaqt talab qilinadi. Innovatsiyani qabul qilinishi sur'atlariga beshta ta'rif ta'sir ko'rsatadi:

- usullarning vorisligi va birga bo'la olishligi, yangi qabul qilingan iste'mol boyligi va innovatsiya iste'molchilarining tajribasiga mos kelishi darajasi. Masalan, buxgalteriya hisobi, hisoblash texnikasini innovatsion qo'llash uchun dasturiy mahsulotlarning muvaffaqiyati tizimni iste'molchilarning psixologiyasi va odatlariga, turg'un ishchi tartib va psixologik stressni kamaytirish imkoniyatiga moslashishga bogliq;

- Murakkablik, ya'ni uning mohiyati va tatbiq etish tamoyillari, hamda foydalanishdan foydani tushunishning nisbatan qiyinligi;

- innovatsiyani tatbiq etish jarayonini bo'linuvchanligi, ya'ni yangilikni bosqichma bosqich kiritish va natijani asta sekin baholash imkoniyati.

- kommunikatsiyaon ko'rgazmalilik, ya'ni innovatsiyani qo'llashdan foydalilik va foydani tushunarli bayon qilish imkoniyati.

Bu jihatdan quyidagini ta'kidlash kerakki, foydaliligini miqdoran (moddiy) baholash mumkin bo'lgan innovatsiyalar ko'pincha umuman ishlab chiqarish tizimini faoliyati yuritishini sifatli yaxshilashga qaratilgan innovatsiyaga nisbatan amalda keyingilarning ob'ektiv va sub'ektiv 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 muqim elementi bo'ladi .

Ammo tizimli tahlilda raqobat shakllari, usullari va darajasini, ehtimoli bo'lgan raqiblarning xulqini tahlil qilish markaziy rol o'ynaydi. Bozorning barcha ishtirokchilari xulqini bashorat qilish va raqiblar harakatlarini baholash yangi tovarni oldinga harakatlantirish va unga talabni shakllantirishda hal qiluvchi bo'ladi . Demak, yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish tovarning yangiligi darajasi, bozordagi raqobatning turi va novator firma raqobat afzalliklarining darajasiga bogliqdir.

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'rnini bosuvchi tovarlar, modifikatsiyalanganlar, takomillashganlarni va imitatsiya qilinganlarni yaratilishi ehtimol bo'lgan natija bo'ladi. Yangi tovardan yuqori foyda sarmoyani ishga qo'llashning yangi sohalarini qidirib topishni rag'batlantiradi, sarmoyani foydaliroq sohalarga oqib kelishi sodir bo'ladi, u monopoliyalar va raqobatlashuvchi 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.

Korxona raqobat o'rinlari tahlilining natijalari har xil usullar bilan tekshirilishi mumkin; ham miqdoriy va ham sifatiy ko'rsatkichlar (masalan, bozorda egallagan joy)ni taqqoslash asosida.

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. Korxona raqobatbardoshligini baholash firmani bundan keyingi rivojlanishining zaifligini hisobga olish bilan bashoratlashga imkon beradi.

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 mantiqi 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'rnini mustahkamlashdir.

Yangi tovarni joylashtirish hammadan avval yangilik va mavjud bo'lgan tovarlar o'rtasidagi raqobatni bildiradi.

Innovatsiyani joylashtirish - bu uning mavjud bo'lganlar qatoridagi o'rinni belgilashdan iboratdir. Masalan, marketing nuqtai nazaridan innovatsiya ostida analoglariga ega bo'lmagan sifatan 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 kontseptsiyasi nafaqat Yangi xaridorlarni qo'lga kiritishni, balki firmaning Raqobat afzalliklaridan muvofiq foydalanish, korxona faoliyati sohalarini keng yoyish va kengaytirish va Yangi sohalar va Yangi bozorlarni bosib olish hisobiga ta'sir ko'rsatish sohasini ko'paytirishni ko'zda tutadi.

Innovatsion marketing uchun marketingning barcha tadbirlari, ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning navlari, o'zaro bir birlarini to'ldiradigan va o'zaro bog'liq bo'lishini bildiruvchi sinergizm tamoyili muhim bo'ladi.

Marketing tizimining yakunlovchi bosqichi-operativ marketing, bu bosqichda strategik innovatsion marketing kontseptsiyalarini 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 reklamanning faolligi, innovatsiyani bozorga chiqishining muvofi vaqti, innovatsiyaning mavjud bo'lgan tovarlar mavzusidagi xulqining variantini tanlash, ehtimol bo'lgan rahiblar xulqini bashoratlash, hamda bozorning tuzilishi yangi tovarga qanchalik mos kelishiga bog'liq. Bu sharoitlarda marketing nafaqat yangilikni bozorda joylashishini, balki texnologik bozorga joylashishini ta'minlashi, yangilik va boshqa tovarlar avlodlari o'rtasidagi vazifasiviy raqobatni yengib o'tishi shart.

O'sish bosqichida marketing yondoshishlari o'zgaradi. Innovatsion marketing kreativ xarakterini o'zgartiradi va rag'batiruvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Reklamaning 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 raqobat afzalliklari bu yerda yetakchi rol' o'ynaydi.

Tovarlarning yetukligi bosqichida bozorning boshqa ishtirokchilari bilan to'g'ridan to'g'ri raqobat qilishdan qochib bo'lmaydli, va buning natijasida raqobat strategiyasini o'zgarishi mumkin. B yerda xarajatlardagi yetakchilik strategiyasining roli o'sadi, yangilikning narxi esa passayadi. Xuddi shu bosqichda novator -korxona yangi molifikatsiya yoki tubdan yangi mahsulotni bozorga chiqarishga tayyorlaydi.

Ushbu bosqichda innovatsion marketing ikkita maqsadni ko'zlaydi: pishib yetilgan tovarni sotishlar hajmini operativ o'llab-quvvatlash va uni o'rniga keladigan yangini ilgari harakatlantirish strategiyasini yaratishni.

Bu stratgeiya talabga qaratilganligi bilan ta'riflanadi. Firma xuddi qaysi ehtiyojlarni qanoatlantirishi kerakligini belgilash asosiy jihat bo'ladi.

Yangi tovarlarni bozorga kirib borishi, yoki yangilik kiritishlarning "diffuziya"si marketingning zamonaviy tizimlari va tovarni ilgariga qarab harakatlantirish kanallarini shakllantirish bilan ta'minlanadi.

Sotish bozori uchun kurash siyosatini takomillashtirish raqobatbardoshlikni oshirishning har xil shakllaridan foydalanishdan iboratdir. Tovarining 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 korxona oldin noma'lum bo'lgan tovaroni 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 sifatleri 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 taraqqiy etishi uchun keng imkoniyatlarni yaratadi.

Yangi tovarlarni sotishlar va bozorni qo'lga kiritishni boshqarish uchun matematik modellashtirish, noaniqlikni hisobga olish bilan rejalashtirish, vaziyatli tahlilni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Ekspertli baholash, apriorli ranjirovkalash usullari, Del'fi usuli eng keng qo'llanadiganlardan bo'ladilar. Bunda har xil omillarni balli baholash va o'rinli salmoq katta rol o'ynaydilar.

Har xil omillarini 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, bozor 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.

Tayanch iboralar: 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.

Nazorat uchun savollar

1. Innovatsion marketingning mazmuni va kontseptsiyasini 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?

13-Bob. INNOVATION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH.

13.1. Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish va investitsiya resurslari qiymatini aniqlash

Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish turli usullar bilan amalga oshiriladi:

- aktsiyadorlik investitsiyalash;
- byudjetdan investitsiyalash;
- lizing;
- qarz majburiyatlari hisobidan banklar kreditlari, yuridik hamda jismoniy shaxslar majburiyatlari evaziga moliyalashtirish;
- ipoteka (ko‘chmas mulkni garovga qo‘yish) asosida olib boriladi.

Monitoring loyiha holatini kuzatish, uni baholash, loyihaning istiqbolini belgilashni qamraydi, boshqacha aytganda loyihaning amalga oshirilishini kuzatib borishni nazarda tutadi. Unga quyidagilar kiradi:

- moliyalashtirilayotgan loyihani amalga oshirilishining borishi to‘g‘risidagi hisobotlar tahlili;
- ishning ahvolini bevosita loyiha amalga oshirilayotgan joyda tekshirish;
- maqsadli taftishlar, auditorlik tekshiruvlari;
- loyihaning tugallanganligi to‘g‘risida hisobot tuzish (unda xarajatlarning qoplanishi, mahsulotni sotish chiqimlarini baholash ham nazarda tutiladi).

Investitsiyalarning samaradorligini oshirish uchun investitsiya qarorlarini qabul qilishning barcha darajalarida investitsiya loyihalarini ishlab chiqish, tanlab olish va amalga oshirish bo‘yicha yagona mukammal tizimni shakllantirish talab etiladi. Yagona mukammal tizimni qullashda jahon amaliyotida sinovdan o‘tgan va e‘tirof etilgan, investitsiya loyihalarini baholash, tahlil etish standart usuliga tayanish zarur. Ushbu usul loyihalarni boshqarish uslubiyoti va samaradorlik ko‘rsatkichlarini hisoblash usullarini e‘tiborga olishni nazarda tutadi.

Investitsiya loyihalarini ishlab chiqish, mamlakatning tashqi bozorga chiqishi va eksportga mo‘ljallangan mahsulotlar ishlab chiqarishi strategiyasi asosida amalga oshirilishi zarur. Milliy iqtisodiyot manfaatlari loyihalarni tanlash, shuningdek, ularni amalga oshirishda ustuvor va asosiy mezon bo‘lmog‘i lozim. Investitsiya loyihalarini

baholash, tanlash va amalga oshirishda asosiy e'tibor investitsiya imkoniyatlarining tahliliga, jalb etilayotgan resurslar qiymatini baholashga qaratilishi talab etiladi. Bular bilan birgalikda, e'tiborni noaniqlikning tahliliga, xavflarni pasaytirish usullari, ularni investitsiya qatnashchilari o'rtasida taqsimlanishiga qaratish zarur bo'ladi. Loyihaviy tahlil, samaradorlik bo'yicha hisob-kitoblar milliy (so'm) va chet el valyutasida, valyutalar kursi istiqbolini belgilash yo'li bilan olib borilishi maqsadga muvofiqtir.

Hozirgi bosqichda mamlakatda investitsiya loyihalarini ishlab chiqish, tanlash va amalga oshirish tizimi bosqichma-bosqich shakllanmoqda. Xalqaro moliya institutlari va xorijiy sheriklar hisobidan moliyalashtiriladigan va davlat investitsiya dasturlariga kiritiladigan loyihalar tanlovi va tadbiq etilishi standart loyiha tahlilini nazarda tutadigan chet el uslubiyoti asosida amalga oshiriladi. Xususiy sektor loyihalari odatda moliyalashtirishning mamlakat amaliyotini va loyihaviy moliyalashtirishni chet el tajribasini asos qilib oladi.

Hamkorlikda chet ellik sheriklar, xalqaro moliyaviy institutlar bilan moliyalashtiriladigan investitsiya loyihalari bo'yicha qarorlar qabul qilishda jalb qilinadigan manbalarining narx va qiymatlarini aniqlash yo'li bilan resurslar bazasi ishonchliligi va sifatini baholash zarur. Loyihalar noaniqligi va ular xavflarining tahlili alohida ahamiyat kasb etadi. Bularni tahlil qilishda jahon amaliyotida ishlatiladigan xavflarni pasaytirish usullaridan foydalanish zarur bo'ladi.

Investitsiya loyihalari samaradorligini tahlil qilish va baholashda pul oqimlarini diskontlash usuli bilan amalga oshirish talab etiladi. Investitsiya loyihalarining samaradorligini baholashda sof diskontlangan daromad, daromaddorlik indeksi, ichki daromaddorlik me'yori, xarajatlarning qoplanish muddati ko'rsatkichlaridan foydalanish talab etiladi. Bunda jahon amaliyotida qullaniladigan standart uslubiyot ko'rsatkichlaridal, ularli hisoblash usullaridal hamda ularni taqqoslash uslubidan foydalanish lozim.

Investitsion resurslarning umumiy hajmiga bo'lgan extiyojni prognozlash qo'yidagi tartibda amalga oshiriladi.

Birinchi bosqichda real investitsiyalashga kerak bo'ladigan moliyaviy vositalar hajmi aniqlanadi. Bu maqsadda investitsion strategiyada belgilangan analog – obyektlar tanlanib, ular bo'yicha yangi qurilish yoki xarid qiymati hisoblanadi.

Yangi obyektlar qurish qiymati ushbu obyektga analog obyektlarni qurishga ketgan xaqiqiy xarajatlar asosida aniqlanadi.

Ishlab turgan korxonani xarid qiymati qo'yidagi usullar bilan aniqlanadi:

a) sof balans qiymati asosida, ushbu baholash korxona aktivlarining umumiy balans qiymatidan uning majburiyatlar yig'indisini ayirish asosida aniqlanadi;

b) foyda asosida baholash oxirgi yillar mobaynida yillik o'rtacha foydaning real yig'indisini aniqlashga asoslangan, hamda investitsiyalarning foydalilik o'rtacha normasini aniqlashga qaratilgan;

v) bozor qiymati asosida baholash tamoyili ushbu korxonaga uxshash korxonalarning auktsion va konkurslarda sotish ma'lumotlaridan foydalanishga asoslanadi.

Investitsion resursga bo'lgan ehtiyojni prognozlashda ushbu xaridni kengaytirish, texnik jixozlash va rekonstruktsiya xarajatlari kiritiladi.

Prognozlashning ikkinchi bosqichida moliyaviy investitsiyalarni amalga oshirishga kerak bo'ladigan investitsion resurslar hajmi aniqlanadi. Bunday ehtiyojni hisoblash prognoz davrida turli investitsiyalash formalari o'rtasidagi nisbatni aniqlashga asoslanadi.

Moliyaviy investitsiyalarni amalga oshirish uchun kerak bo'ladigan investitsion resurslar umumiy ehtiyojini aniqlash ularga bo'lgan birinchi (boshlang'ich) davrdagi ehtiyojni va keyingi davrlardagi ularning ko'payishini hisoblashdan iborat.

Ehtiyojni prognozlashning uchinchi bosqichida zaruriy investitsion resurslar umumiy hajmi aniqlanadi, bunda real investitsiyalashga lozim investitsion resurslarga talab, moliyaviy investitsiyalarni amalga oshirish uchun kerak bo'ladigan resurslarga talab, rezerv kapitali yig'indilari hisoblanadi.

Turli manbalar hisobiga investitsion resurslarni tashkil etish imkoniyatlarini o'rganish strategiyaning ikkinchi bosqichi hisoblanadi. Bunda korxonaning u yoki bu

jixatlarini hisobga olgan holda investitsion resurslarni tashkil etish manbalari ko‘rib chiqiladi. Bunda qo‘yidagi uchta asosiy gruppalar mavjud:

- 1) shaxsiy;
- 2) qarzga olingan;
- 3) keltirilgan (jalb etilgan).

Investitsiyalarni moliyalashtirish shaxsiy manbalari o‘rtasida eng asosiy o‘rinda soliq va boshqa majburiy to‘lovlardan keyin qolgan foyda turadi, chunki uning bir qismi investitsion maqsadlar uchun foydalanishi mumkin.

Bundan tashqari shaxsiy manba sifatida amortizatsion ajratmalardan foydalanish mumkin. Ularning miqdori korxona asosiy fondi va amortizatsiya siyosatiga bog‘liq bo‘ladi.

Qarzga olinadigan mablag‘lar ichida eng asosiysi uzoq muddatli bank kreditlaridir. Investitsion lizing va investitsion seleng zayom resurslarni keltirishda perspektiv formalardan biridir.

Investitsiyalarni moliyalashtirish keltirilgan manbalari o‘rtasida aksioner kapitalni tashkil etish imkoniyati birinchi o‘rinda turadi, chunki bunday manba korxona aksioner jamiyati formasidan foydalanish imkonini beradi.

Investitsion resurslarni dotatsiyalash strategiyasini ishlab chiqishda qo‘yidagi asosiy beshta investitsiya loyihalarini moliyalashtirish usullaridan foydalaniladi.

Investitsion resurslarni tashkil etish manbalari to‘zilmasini optimallashtirish strategiyasini ishlab chiqishning so‘nggi bosqichi hisoblanadi.

Ichki va tashqi investitsion resurslarni tashkil etish manbalari o‘rtasidagi nisbatni aniqlashda ularning asosiy jixatlarini hisobga olish lozim.

Ichki moliyalashtirish manbalari qo‘yidagi ijobiy jixatlar bilan xarakterlanadi:

- a) foydalanish tezligi va soddaligi;
- b) investitsiyalanayotgan kapitalning foydalilik bo‘yicha yuqori normasi;
- v) ulardan foydalanishda to‘lov qobiliyati va bankrotlik xavfini pasayishi;
- g) korxona tashkilotchilarida boshqaruvning saklanib kolishi;

Shuning bilan birga ularning qo‘yidagi kamchiliklari mavjud:

- a) foydalanish hajmining chegaralanganligi;

b) shaxsiy investitsion resurslardan foydalanish samaradorligini tashqi nazorati chegaralanganligi.

Tashqi moliyalashtirish manbalari ijobiy jixatlari:

a) ulardan foydalanish yuqori imkoniyatlari;

b) investitsiya faoliyati samaradorligi ustidan yuqori tashqi nazorat mavjudligi.

Shuning bilan birga uning kamchiliklari:

a) keltirish qiyinchiliklari;

b) keltirishning uzoq davrliligi;

v) mulk garovi va garantiyalar zarurligi;

g) bankrotlik xavfi yuqoriligi;

d) ssuda foizini to'lash natijasida investitsiya faoliyatidan keladigan foydaning pasayishi;

e) korxona faoliyatini boshqarishda qisman yuqotish.

Tashqi va ichki moliyalashtirish manbalarini nisbati optimallashtirish bosh mezonlari:

1) korxona yuqori moliyaviy mustaxkamligini ta'minlash zarurati;

2) investitsiya faoliyatii foydasi yig'indisini maksimallashtirish.

13.2. Kapital qiymati tushunchasi

Milliy iqtisodiyot darajasida ham, iqtisodiy subyektlar darajasida ham yangi investitsiyalarni amalga oshirish uchun pul mablag'larini (pul kapitalini) topish zaruriyati paydo bo'ladi. Bu pul mablag'lari investitsiyalash to'g'risida qaror qabul qilishi bilan investitsiya kapitali shakliga ega bo'ladi.

Investitsiya kapitalining pul kapitalidan tub farqi shundan iboratki, loyiha tahlili asosida biron bir jarayonga, muayyan muddatga, muayyan maqsadda investitsiya kapitalini bog'lash to'g'risida qaror qabul qilinadi. Investitsiya kapitalini safarbar etilishida va investitsiya loyihasini amalga oshirish davomida muqarar ravishda aniq va noaniq (oldindan payqashning iloji bo'lmagan) xavflar yuzaga keladi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida loyihaviy tahlil va investitsiya kapitali narxi hamda jalb qilinish qiymatini baholash negizida investit-

siya qarorlarining qabul qilinishi birinchi navbatda milliy iqtisodiyot manfaatlarini hisobga olish kerak. Chunki aksariyat hollarda loyihalarning iqtisodiy tahlili investitsiyalashning bo'lajak natijalarini ishchi kuchi bozori, mamlakat to'lov balansi, atrof-muhit bilan bevosita bog'liqligini to'la aks ettira olmaydi.

Mikrodarajada qabul qilinadigan investitsiya qarorlari, qoida tariqasida, nisbatan avtonom (muxtor) bo'ladi. Bu qarorlarning tegishli moliyaviy natijali maqsadlariga qarab tabiati va miqyosi turlicha bo'ladi. Bu natija-oqibatlar oldindan hisoblab chiqiladi, istiqboli belgilanadi hamda loyihaning tanlov mezoli hisoblanadi. Moliyalovchi (investor) uchun korxona faoliyati sohasini tanlash va uning moliya siyosatiga o'zgarishlar kiritish nuqtai nazaridan, makroiqtisodiy tsiklining barqaror, tsiklik va o'sib borayotgai tarmoqlardagi ishlarning ahvoliga ta'sir darajasi to'g'risidagi axborotlarga ega bo'lish muhim hisoblanadi. Bunday axborot qarorlar qabul qilish va kompaniyaning investitsiya siyosatini belgilash uchun g'oyat muhim hisoblanadi. Bunda shu investitsiya siyosati orqali kompaniya iqtisodiy rivojlanishning uzoq muddatli tendentsiyalarini boshqalardan oldinroq payqash va ularga moslashish imkoniyatlarini ro'yobga chiqaradi. Bu sharoitda mablag'larni ishlab chiqarishga band qilish, qimmatli qog'ozlarga va boshqalarga safarbar etish quyidagi hollarda maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin:

- mablag' qo'yishdan olinadigan sof foyda uni bank depozitiga qo'yish evaziga ko'riladigan sof foydadan yuqoriroq bo'lishi ta'minlansa;
- investitsiyalar rentabelligi inflyatsiya darajasidan yuqori bo'lishi kutilsa;
- loyiha rentabelligi, pulning vaqtli qiymatini hisobga olgan holda, muqobil loyihalarning rentabelligidan yuqori darajada bo'lishi bashoratlangan bo'lsa;
- korxona aktivlari rentabelligi loyiha amalga oshirilganidan keyin ko'tarilsa (yoki, juda bo'lmaganda pasaymasa) va har qanday holda ham jalb etilgan mablag'lar bo'yicha o'rtacha hisob stavkadan yuqori bo'lsa;
- ushbu loyiha korxonaning bosh strategiyasiga mos bo'lsa va ishlab chiqarishning oqilona assortiment tuzilmasini shakllantirsa, xarajatlarning qoplanish muddatlari ta'minlansa, qo'yilmalarning moliya manbalari mavjud bo'lsa, barqaror, ammo kam yoki aksincha mo'l, lekin muddati cho'ziladigan tushumlar ta'minlanishi

nuqtai nazaridan mos kelsa.

U yoki bu xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun eng muhim, asosiy mezonlarni tanlash g‘oyat subyektivdir. Milliy iqtisodiyot darajasida investitsiya kapitali ushbu iqtisodiyotning o‘z jamg‘armalaridan va o‘zgalarning vaqtincha bo‘sh turgan mablag‘laridan shakllanadi.

Investitsiyalarni moliyalashtirishning bozor mexanizmi investitsiya kapitalini ikki manbadan topishi mumkin: iqtisodiy subyektlarning o‘z jamg‘armalari hamda o‘zga jamg‘armalardan. Iqtisodiy subyektlar darajasidagi jamg‘armalar — bu taqsimlanmagan foyda va amortizatsiya ajratmalari, o‘zgalar jamg‘armasi esa — boshqa korxonalar, aholi, chet ellik investorlar va boshqalarning vaqtinchalik bo‘sh turgan pul mablag‘laridir.

Jalb qilinadigan mablag‘lar yoki zayom tariqasida olinadigan investitsiya kapitali qarz oluvchilarga kapital bozori orqali kelib tushadi. Bu bozorning o‘zi esa pul bozori va investitsiya fondlari (kapital) bozoridan tashkil topadi.

Mamlakat ichida kapital bozorining to‘la shakllanmaganligi investitsiyalash uchun jalb qilinadigan moliya resurslari sifati va ishonchliligini baholashda ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Ma‘lumki, turli tuzilmalardan jalb etiladigan har xil manbalarning narxi, jalb etish qiymati bir-biradan farq qiladi. Masalan, xorijiy investitsiyalar bilan chet el kredit liniyalarini narx va qiymatlari o‘zgacha, ichki bank kreditlari hisob stavkalari ham farqlanadi, byudjetdan moliyalashtirish esa o‘zining qiymatiga ega.

Investitsiya kapitali bozoriga tushadigan jamg‘armalar ikki oqimni hosil qiladi. Birinchi oqim, kichikroq bo‘lib, vositachilarni chetlab o‘tgan holda qarz oluvchilarga etib boradi, ikkinchi oqim esa dastlab vositachilarga, so‘ngra ular orqali qarz oluvchilarga kelib tushadi. Shunday qilib, investitsiya faoliyati uchun jalb etiladigan mablag‘larni investitsiya kapitali bozorining institutsional tuzilmasi orqali olish mumkin bo‘ladi. Bunday holat bozor munosabatlari to‘la rivojlangan mamlakatlarga xosdir. Bozor munosabatlariga o‘tayotgan mamlakatlarda esa, investitsiya bozorini institutsional tuzilmalari yetarli rivojlanmaganligi uchun moliyalashtirishni bozor mexanizmi keng ishlatilmaydi.

Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish manbai tarzidagi kapital, o'zining mikdorani cheklanganligi, tanlovchanligi, saylanmaligi, ko'chuvchanligi va qaltisligi tufayli soliq, valyuta, savdo siyosati va faoliyat muhitidagi boshqa elementlarning o'zgarishlariga qarab hamda ular bilan bog'liq holda harakat qiladi. Investitsiya kapitali jahon miqyosida kamyob, cheklangan va uni u yoki bu hukumat qarori bilan ko'paytirib bo'lmaydi. Hamma joyda investitsiya faoliyatiga bog'lanadigan kapitalga talab katta. Jamg'armalar investitsiya kapitalining yagona manbai hisoblanadi. Investitsiya kapitali bozori jamg'armalarni investitsiyalarga o'tkazish bilan shug'ullanadi va bu vazifani hal qilishda asosiy o'rinda turadi. Investitsiya kapitali bozorining yaxshi rivojlanmaganligi esa jamg'armalarni investitsiyalarga aylantirishda g'oyat salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Kapital qiymatini baholashni qiyinlashtiradigan sabab shundaki, investitsiyalarni moliyalashtirishda turli tarzda shakllangan moliyaviy resurslar ishtirok etadi. Masalan, investitsiyalarni moliyalashtirishning davlat mexanizmidagi byudjet mablag'lari, aktsiyadorlik kapitali, taqsimlanmagan foyda, amortizatsiya fondi va jalb etiladigan mablag'lar sifatida chet el kredit liniyalari, chet el investitsiyalari, ichki bank kreditlari va boshqa bir qator shakllardagi resurslar ishtirok etadi. Yangi qurilish hamda ishlab chiqarishni kengaytirishni investitsiyalarining moliyalashtirilishidagi bozor mexanizmidagi ham turli moliya resurslarining bir qator tuzilmasidan foydalaniladi.

Asosiy kapitalga bog'lanadigan investitsiyalarni moliyalashtirish manbalari tuzilmasi nisbatan uzoq davrga safarbar etilish xususiyatiga ega. Odatda, muayyan loyihalar va muayyan muddatlarga yo'naltiriladigan investitsiyalar turli moliyaviy manbalar evaziga shakllanadigan murakkab tuzilmaga ega bo'ladi. Ular turli uzoq muddatlarga bog'lanadigan mablag'laridan tarkib topadi:

- jalb qilingan mablag'lar (byudjet mablag'lari, chet el investitsiyalari, xalqaro moliya institutlarining kredit liniyalari, tijorat banklari kreditlari, maxsus fondlar mablag'lari va boshqalar);

- xo'jalik yurituvchi subyektlarning o'ziga tegishli mablag'lar (amortizatsiya, foyda, aktsiyalar, obligatsiyalar va boshqalar).

Shu sababli har qanday investorning investitsiya faoliyatini moliyalashtirish uchun safarbar etadigan pul shaklidagi kapital qiymati kamida ikki omilga bog‘liq bo‘lgan o‘rtacha tortilgan mikdordan iborat bo‘ladi. Bular:

- kapital manbalarining har birining narxi, ya‘ni ularning egalari foydalanish huquqi uchun talab qiladigan daromaddorlik;
- moliyalashtirish manbalarining umumiy yig‘indisida har bir manbaning hissasi.

Investitsiyalarni moliyalashtirishga jalb etiladigan kapital qiymati baholanishida resurslar qiymati narxi bilan bog‘liq butun bir moliya menejmenti muammolari majmuiga ro‘baro‘ bo‘lishga to‘g‘ri keladi. Investitsiyalar bo‘yicha qaror qabul qilinganda moliyalashtirishni ta‘minlash jarayonini shunday tashkil qilish kerakki, bir tomondan, jalb etiladigan manbalar narxi imkoni boricha arzonlashsin. Ikkinchi tomondan, muayyan muddatga band qilinadigan turli resurslarni baholash asosida manba tuzilmalarini turli nisbati asosida kapital rentabelligini maksimallashtirishga qodir bo‘lgan variantlarini baholash imkonini bersin. Bunday yondashuv investitsiyalarni moliyalashtirishning ham davlat va ham bozor mexanizmlarida mavjud bo‘lmog‘i kerak. Investitsiya kapitali o‘zining cheklanganligi, serharakatligi va ta‘sirchanligi, nozikligi va saylanma bo‘lgani tufayli soliq, valyuta, bojxona siyosati hamda o‘zi amal qiladigan muhitdagi boshqa omillar ta‘siriga juda sezgir bo‘ladi. Investitsiya kapitali uning turli manbalaridan hosil bo‘lishiga binoan murakkab tuzilishga ega. Investitsiyalar bo‘yicha qaror qabul qilinishida ularni moliyalashtirish jarayonlarini shunday tashkil qilish kerakki, bunda birinchidan ularning qiymatini minimallashtirish, ikkinchidan esa, safarbar etiladigan kapitalni samaraliligini maksimallashtirishga qodir manbalardan foydalanish yo‘larini baholash kerak bo‘ladi. Bunday yondashishdan investitsiyalarni ham davlat, ham bozor vositalari yordamida moliyalashtirishda foydalanish lozim bo‘ladi.

Bunda pulning vaqtli qiymati, loyihalarning xavfliligi va xavf darajasining ma‘qulligiga tayanish kerak bo‘ladi. Kapital qiymatini baholash, uning tanlov narxini (foydalanish qiymatini) yoki uning ishlatishning muqobil qiymatini ifodalaydi. Bunda kapital qiymati resurslarni turli manbalardan jalb etilish baholarini o‘rtacha tortilgan mikdori sifatida shakllanadi. Investitsiyalarning turlariga qarab ularni

baholashning turli usullaridan foydalanish tavsiya etiladi. Bunda, sof diskontlangan daromad va ichki foydalilik stavkasi ko'rsatkichlariga afzallik beriladi. O'tish iqtisodiyoti modeli uchun esa foiz stavkasi faqat jamg'arishga emas, balki investitsiyalarga ham ta'sirini yo'qotadi. Bunda belgilovchi omil bo'lib investitsiyalardan daromadning o'sishi hisoblanadi.

Investitsiya loyihalari tahlilidan kelib chiqib, moliya menejeri qaror qabul qilar ekan, loyiha xavfliligini, pulning vaqtli qiymatini, maqbul xavflar darajasida, aktsiyadorlar daromadlari va mulkni ko'paytirish maqsadida, mablag'lar qo'yishni muqobil imkoniyatlarini hisobga olish zarur.

Investitsiyalash kapitali qiymatini baholash, uni tanlash narxi yoki undan foydalanishning muqobil qiymatini aniqlashdan iboratdir. Buning sababi esa pul shaklidagi investitsiya kapitalining cheklanganligi va uning vaqtli qiymati bilan bog'liqligidir. Investitsiya kapitali loyihalarning moliyalashtirishga qaratilishi bilan, bu mablag'lardan boshqa faoliyatda foydalanish imkoni yo'qotiladi. SHu sababli, xavflar darajasi bir xil bo'lgan muqobil loyihalar bo'yicha mablag'larni qo'yish yuqoriroq daromad keltirsagina o'zini oqlagan hisoblanadi. Demak, *investitsiya kapitali qiymati* kapital egalarining talabini qondirish uchun zarur bo'lgan foydadan iboratdir. Bu kapitalning sof joriy qiymati esa investorlar qarz oluvchiga beradigan mablag'larni xuddi shu foyda bilan birga qaytarishi uchun qoldirishga rozi bo'ladigan mablag'dan iborat bo'ladi.

Jahon amaliyotida investitsiyalarni moliyalashtirishga yo'naltiriladigan kapital qiymatini baholashda kapitalning o'rtacha tortiladigan hamda marjinal qiymatlaridan foydalaniladi.

Moliyalashtirishda amalda bir qancha resurslar manbalari qatnashishi munosabati bilan investitsiya kapitali (moliya resurslari) qiymati o'rta hisobdagi rentabellik darajasini ta'minlash zarurati ta'sirida shakllanadi. Shu sababli kapitalning o'rtacha tortilgan qiymatini investitsiya loyihasi beradigan, jami toifadagi investorlar xavflari bir xil bo'lgan muqobil qo'yilmalardan olishi mumkin bo'lgan daromadga teng miqdordagi daromadlilik darajasi sifatida belgilash mumkin. Bu holda investitsiya resurslarining o'rtacha tortilgan qiymati har bir manba turining

talab etiladigan rentabelligi asosida, moliyalashtirish manbalarining o'rtacha tortilgan umumiy summasida ulardan har birining hissasi bo'yicha hisoblangan miqdor sifatida shakllanadi.

Demak, investitsiyalarni moliyalashtirishning tegishli manbalari tuzilmasida ularning har biri daromadlilikning qoniqarli darajasidan kelib chiqqan holda investitsiya loyihasining o'rtacha tortilgal daromadini shakllantirishda qatnashadi. Agar investor investitsiya loyihasiga qo'yish uchun alohida-alohida jalb qilingan har bir manbaning narxidan qoniqsa, yangi investitsiyalar uchun shakllangan moliyalashtirish tuzilmasini saqlab qolishga harakat qiladi. Agar pul bozorida vaziyat o'zgarib, kreditorlar qarz mablag'lar haqini oshiradigan bo'lsalar, shunga muvofiq holda kapital bozorida ham kutiladigan daromad darajasi ko'tarilsa, kapitalning o'rtacha tortilgan qiymati investitsiya resurslarining o'rtacha tortilgan daromaddorligi me'yori ta'sirida o'zgaradi. Bu holda investitsiya kapitalining umumiy qimmatlashuvi investi-tsiyalarning o'rtacha tortilgan zaruriy daromadlilik darajasini oshirishga olib keladi. Bunday sharoitlarda kapitalning marjinal qiymati yangidan safarbar etadigan investitsiyalar bo'yicha ta'minlanishi lozim bo'lgan o'rtacha tortilgal daromad darajasidan iborat bo'ladi. Shunday qilib, investitsiya resurslari qiymati kapitalning turli elementlarining narxlaridan o'rtacha tortilgan miqdor tarzida shakllanadi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda investitsiya resurslarining alohida elementlari qiymatini baholash modellaridan foydalaniladi. Qarz mablag'lar qiymati yangidan jalb qilinadigan kreditlar bo'yicha soliqlarni hisoblash amaliyotini inobatga olgan holda o'zgarishlar kiritilgan samarali foiz stavkaga teng degan qarashlar ham bor. Chet el amaliyotida bo'lajak dividendlar oqimini diskontlash yo'li bilan imtiyozli, oddiy aktsiyalarni joylashtirish hisobiga jalb qilinadigan kapital qiymatini aniqlashda turlicha yondashuv variantlari qo'llaniladi. Kelajakda olinadigan dividendlar noaniq bo'ladi va ularni oldindan aniq aytish qiyin. Bu muammoni hal qilish uchun kutilgan daromadlilik darajasini aniqlashning maxsus usullari ishlab chiqilgan. Ulardan eng keng qo'llaniladiganlari:

- dividendlar o'sishi modeli;

– sof foyda bo'yicha daromadlilik modeli.

Dividendlar o'sishi modeli yirik to'lovlarni kelajakda to'lashni keyinga surish, dividendlar miqdori o'sishning tasodifiy xarakteridagi omillarni hisobga ololmaydi va shu sababli bunday hollarda boshqa usullardan foydalanishga to'g'ri keladi. U yoki bu usuldan foydalanish axborotning mavjudligi va uning ishonchliligiga bog'liq bo'ladi. Rivojlangan fond bozori sharoitlarida va uning holati haqida to'liq analitik axborotlar ochiq bo'lganda nisbiy o'rtacha qiymat dispersiyasi asosida kapital aktivlarga narx belgilash deb ataladigan usuldan foydalanish mumkin bo'ladi.

Qarz resurslar qiymatini baholash bilan birga kompaniyaning o'z kapital qiymati ham baholanadi. Investorlarga talab qilinadigan daromadlilik miqdori aniqlanar ekan, ayni paytda kompaniyaning band qiladigan investitsiyalari bo'yicha daromadliliigi darajasini ham aniqlashga to'g'ri keladi. O'z investitsiya kapitali qiymatini baholash muammosi bilan duch kelinganda, shuni ta'kidlash lozimki, kompaniya uchun zaruriy daromadlilik darajasi investorlar uchun talab qilinadigan daromadlilik darajasi bilan bir xil bo'ladi. Bu daraja investitsiyalarning raqobat qiluvchi variantlari daromadliliigi darajasiga bog'liq va kompaniyaning o'z loyihalariga qo'yilmalari xavfchanligi bilan fond bozorining muqobil tovarlari o'tasidagi nisbatlarga bog'liq.

O'z investitsiya kapitaliga talab qilinadigan daromadlilikni baholashning eng oddiy modeli - *uni sof foyda bo'yicha daromadlilik* asosida aniqlashdir. Bu modeldagi tayanch nuqta soliqlar to'langanidan keyin kompaniyaning jami foydasi taqsimlanganda aksioner dividend ko'rinishida olishi mumkin bo'lgan daromad hisoblanadi. Bu modelda ham ancha-muncha kamchiliklar bor, xususan ushbu model o'tgan davrda aksiyalar-ning daromadliliigi darajasi to'g'risidagi axborotga tayanadi.

Qarz – mablag'lar, o'ziga tegishli investitsiya kapitali qiymatlarini baholash bilan bir qatorda, yangidan jalb qilinadigan kapital qiymatni baholash ham o'tkaziladi. Yangidan jalb qilinadigan kapital, odatda, o'z qimmatli qog'ozlarining emissiyasi evaziga va kelajakda dividend miqdorini oshirish maqsadlarida olib qolingani daromadni reinvestitsiyalash hisobiga xosil bo'ladi. Shu sababli jalb qilinadigan qiymatni baholash yangi aksiyadorlik kapitalining hisob qiymati

daromadliligi darajasidan kam bo'lmagan darajada amalga oshiriladi va unga emissiya xarajatlari ham kiritiladi.

Investitsiya kapitalining xar bir elementi qiymatini baholash asosida ulardan har birining salmog'i va o'rni, undan keyin esa jami investitsiyalanadigan kapitalning o'rtacha tortilgan qiymatni aniqlanadi. Investitsiyalanadigan kapitalning umumiy qiymati kompaniya investitsiyalarini kelajakdagi jami pul tushumlarining diskontlangan joriy qiymagi bilan aniqlanadi. Moliya menejmenti nazariyasiga ko'ra investitsiyalanadigan kapital shunday tarzda shakllanishi lozimki, kapitalning o'sishi kompaniya tomonidan ilgari erishgan o'z kapitali, qarz va boshqa manbalari o'rtasidagi maqbul tuzilmani buzmasligi zarur. Amaliyotda esa mablag'larni jalb qilishni mukammal tashkil qilish zarurati tufayli kapital manbalarining maqbul mutanosibligi doimo o'zgarib turadi.

Shunday qilib, *investitsiya kapitali qiymatini baholash* joriy qiymatni diskontlash usulini qo'llashga asoslanadi, investitsiya loyihalari samaradorligini baholashning asosiy ko'rsatkichlaridan foydalaniladi hamda asosan, qimmatli qog'ozlar bozori orqali pul resurslarini jalb qilishga qaratiladi. Investitsiya resurslari qiymatini baholash bilan investitsiyalash subyektlarining investitsiya imkoniyatlari aniqlanadi va ularning o'zgarishlari, qonuniyatlari topiladi.

Investitsiyalarning har xil turlari uchun turlicha baholash usullaridan foydalanish lozim, bu esa axborot ta'minotining turli darajada bo'lishiga bog'liq. Dastlabki real investitsiyalarni baholashda xususiy qarorlar, odatda, jo'n usullar bilan qabul qilinadi. Xususiy qarorlarni qabul qilishda investitsiya resurslari qiymatini baholashning quyidagi usullaridan foydalanish mumkin:

1. Statistik usullar. Bu usullarda vaqt omili hisobga olinmaydi yoki to'liq darajada hisobga olinmaydi. Bularning uchta usullari mavjud:

- xarajatlarni taqqoslash;
- foydani taqqoslash;
- rentabellikni taqqoslash (investitsiyalar bilan bog'liq xavflarni aks ettiradigan xarajatlarning qoplanish usuli).

1. Dinamik usullar. Bu usullarda to'lovlar va tushumlarning vaqt bilan bog'liqligi hisobga olinadi. Bunda ancha kechki tushum xuddi shunga teng miqdordagi ertagi tushumga qaraganda pastroq qimmatga ega, chunki bu vaqt oralig'ida esa tushgan tushumdan foydalanish imkoniyati bo'ladi. Kechikkan to'lovlar ham xuddi shu miqdordagi erta to'lovlardan nafliroq bo'lishi mumkin, chunki kechiktirilgan vaqt davomida mablag'lardan foizlar olish yoki ularning to'lovlaridan tejashda foydalanish mumkin bo'ladi. Dinamik usullar xususiy qarorlar qabul qilishning mezonlari tarzida qo'llaniladi. Bunda me'yor qarz kapital uchun foiz stavkasiga yoki o'z kapitalini boshqa sohada band qilishdan olinadigan muqobil daromadlilik me'yoriga teng bo'lgan kal'kulyatsiyalash foiz stavkasi kapital qiymati o'lchovi hisoblanadi.

2. O'sgan qiymat usuli. Bu usul o'z kapitalidan muqobil foydalanishni nazarda tutadi. Bu baholash usulida real investitsiyalarda o'sgan summa bilan o'z kapitalini muqobil ishlatishdan olingan summa o'rtasidagi ayirma investitsiyalarning sof o'sgan qiymatini ko'rsatadi. Bu qiymatni kapitaldan ushbu variantda foydalanishda uni muqobil tarzda bankka qo'yib olinishi mumkin bo'lgan daromadga qaraganda qo'shimcha olingan daromad tarzida izohlash mumkin. Investitsiyalar qarzga olingan mablag'lar hisobiga moliyalashtiriladigan hollarda kreditlar bo'yicha foiz stavkasi, odatda, qo'yilmalar bo'yicha bank to'laydigan foiz stavkalariga qaraganda yuqori bo'ladi. Bunday holda investitsiyalardan voz kechish va shu yo'l bilan qarz kapital uchun foizlar to'lashdagi tejam (yutuq) muqobil hisoblanadi. SHu munosabat bilan o'z investitsiya kapitaliga boy berilgan foizlar o'rniga qarz kapitalga to'lovlarni hisobga oladigan kapitalni muqobil bog'lashni baholash o'tkaziladi.

3. Diskontlash usuli. Bu usul hozirgi paytgacha o'tkazilgan barcha to'lovlarni oldindan belgilangan foiz stavkasi bilan muvofiqlikda olib qaraydi va tushumlarning real miqdorini aks ettiradi. Diskontlashning bu usuli, shuningdek, investitsiya loyihasini amalga oshirishning boshida diskontlangan o'sgan qiymatni aks etiradi. Baholash sof diskontlangan daromad (NPV) ko'rsatkichi bo'yicha o'tkaziladi. NPV qarzga moliyalashtirishda loyihani amalga oshirish chetdan jalb qilingan kapital bo'yicha qarzlarni uzishdan tashqari daromad ham olish

mumkinligini ko'rsatadi. O'z kapitali hisobiga moliyalashtirishda NPV ushbu investitsiya varianti kapitalni xuddi shu foiz stavkasi bilan muqobil qo'yishga qaraganda foydaliroq ekanligini aks ettiradi (diskontlash koeffitsienti shu foiz stavkasi asosida hisoblab chiqiladi).

4. Annuitet usuli. Bu usul muayyan yillar davomida bir xil summadagi to'lovlar oqimini o'rganadi. Bunday to'lovlar oqimining sof diskontlangan qiymati ushbu to'lovlar oqimidagi har bir elementni investitsiyalarning boshlanishi vaqtiga keltirish va shu diskontlangan miqdorlarni ko'paytirish yo'li bilan hisoblanadi. Ayrim davrni diskontlash koeffitsientlari yig'indisi diskontlangan annuitetning koeffitsientidan iboratdir. Annuitet qiymatini diskontlash koeffitsientining teskari kattaligi kapitalni qaytarish koeffitsientini tashkil qiladi.

5. Ichki foiz stavkasi usuli (ichki daromadlilik me'yori yoki ichki foyda me'yori yoxud ichki rentabellik me'yori). Iqtisodiy adabiyotlarda u yoki bu atamalar uchraydi. Ichki foiz stavkasi yoki loyihaning ichki rentabelligi (IRR) investitsiyalarning sof diskontlangan qiymati nolga teng bo'lgan holdagi kal'kulyatsiya foiz stavkasi (jalb qilishning foiz stavkasi yoki o'z investitsiya kapitalining muqobil daromadlilik me'yori)dan iborat. Bu usul kal'kulyatsiya foiz stavkasini ichki rentabellik bilan qiyoslashni nazarda tutadi. Agar ichki rentabellik kal'kulyatsiya foiz stavkasidan yuqori bo'lsa, unda investitsiyalash maqsadga muvofiq bo'ladi deb topiladi. Bu usuldan foydalanish bir qadar murakkabroq, chunki uni hamisha ham hisoblab chiqarib bo'lmaydi, ayniqsa sof pul oqimi notipik tuzilmaga ega bo'lganda bu ish ancha murakkablashadi.

6. Xarajatlarning qoplanishi dinamik usuli statistik usuldan sof pul oqimlarini diskontlashni nazarda tutishi bilan farq qiladi. Muammo shundaki, qaysi davrda to'plangan diskontlangan pul oqimlari dastlab to'lovlarga teng yoki undan ortiq bo'lishida. Qoplanishning bu davri so'ngra turli tarmoqlar, mintaqalar va boshqalardagi har hil investitsiya xavflarini aks ettiradigan qoplanish me'yori bilan qiyoslanadi.

Investitsiya kapitali qiymatini baholash hisob-kitoblarida, qoida tarzida, muqobil usullar tanlanadi. Agar muayyan foiz stavkasida cheklanmagan kapital

summasi va investitsiya loyihalarining bir-birini inkor etmaydigan bir necha varianti mavjud bo'lsa, unda hamma investitsiyalar amalga oshiriladi. Mezonlarni qo'llashning murakkabligi shundaki, investitsiya loyihalari bir-biriga mutlaqo zid bo'lishi mumkin, natijada investitsiya resurslari cheklanganligi va ularning narxlari turlicha bo'lganligi sababli tanlash zarurati kelib chiqadi. Agar bir necha muqobil loyihalarni sof diskontlangan qiymati, diskontlangan qiymat me'yori (sof diskontlangan qiymat dastlabki diskontlangan to'lovlar summasiga bo'linadi), ichki foiz stavkasi yoki annuitet miqdorining pasayib borishi tartibida bir qatorga teriladigan bo'lsa, ko'p hollarda natijalar bir-biriga zid keladi.

Bayon etilgan kapital qiymatini baholash usullari oxir oqibatda ayrim kamchiliklarga ega. Ularni amaliyotda qo'llash xoxlagan va kutilayotgan ixtijalarni har doim ham beravermaydi. Ular nazariy jihatdan ham ozmi ko'pmi hisob-kitob kamchiliklariga egadir. Yuqorida bayon etilgan usullar yordamida yakka tartibdagi investitsiya loyihalariga taalluqli xususiy iqtisodiy qarorlarni asoslash mumkin. Lekin ularga tayangan holda kompleks tarzidagi investitsiya loyihalari bo'yicha umumiy iqtisodiy qarorlarni qabul qilish mumkin emas. Chunki bir qator vaziyatlar bunga yo'l qo'ymaydi. Xususan, vaqt jihatidan kapitallar o'zaro nisbatidagi o'zgarishlar bank qo'yilmalari bo'yicha foizlar va kreditlar bo'yicha foizlarning baravarlashgan o'rtacha qiymatini belgilashga imkoniyat bermaydi; loyihalarda ishlab chiqarishning birinchi yillaridagi soliq imtiyozlari hisobga olinmasligi mumkin; loyiha dastlabki bosqichlarida jadallashtirilgan amortizatsiya hisobga olinmaydi. Bu holatlar faqat to'liq loyiha tahlili doirasidagina e'tiborga olinadi. Bu tahlil doirasida kal'kulyatsiya foiz stavkasi (qarz vositalarni jalb qilish stavkasi yoki o'z investitsiya kapitalining muqobil daromadlilik me'yori)ni hisoblash zarurati yo'qoladi va u ortiqcha bo'lib qoladi. Shu sababli amaliyotda loyihalarni tanlab olish va kapital qiymatini baholash to'g'ri qarorlar qabul qilish imkoniyatini beradigan IRR, NRV kabi bir necha mezonlar bo'yicha o'tkaziladi. Investitsiyalar bo'yicha xususiy qarorlarning maqbulligi yoki yaroqsizligini aniqlashda IRR investor tomonidan, investitsiyalash uchun kapital jalb qilish narxini va undan umid qilinadigan sof daromadni hisobga olgan holda qo'yilmalarning o'zi uchun standart

tarzda qabul qiladigan qoplanish darajasi bilan taqqoslaydi. Rentabellikning bu indeksi to'liq koeffitsienti (NR) deb ataladi va IRR_n ni qiyoslashda qo'llaniladi: agar $IRR > NR$ – loyiha maqbul hisoblanadi; agar aksincha bo'lsa – loyiha nomaqbul hisoblanadi; agar $IRR = NR$, bo'lsa har qanday qarorni qabul qilish mumkin bo'ladi.

Fond bozori hali rivoj topib ulgurmagan bozorga o'tish sharoitlarida qimmatli qog'ozlarni joylashtirishda muayyan qiyinchiliklar bo'ladi. Shu sababli qarzga mablag'lar jalb qilishga kredit uchun yuqori foiz stavkasi to'lashga, qarzni uzishda bajarilishi qiyin bo'lgan shartlarga ko'nikishga to'g'ri keladi. Muammoni yanada chuqurlashtiradigan holatlardan yana biri ko'pgina loyihalarga chet el investitsiyalari, xalqaro moliya institutlarining kredit liniyalari shaklida tashqi moliyalashtirish manbalari jalb qilinadi. Valyuta kurslarining beqarorligi sharoitlarida tashqaridan jalb qilinadigan investitsiya resurslari qiymatini baholashda qo'shimcha qiyinchiliklar yuzaga keladi. Bunday vaziyatlarda bo'lajak investitsiya imkoniyatlarini va ularni moliyalashtirish uchun mablag'lar topish masalalarini puxta o'ylab ko'rish masalasini yuzaga keltiradi.

Investitsiya resurslarini muayyan belgilangan maqsadlarda ishlatish ularni boshqa yo'nalishlarda ishlatish imkoniyatini yo'qqa chiqaradi. Resurslarning muqobil qiymati kontseptsiyasi kapital qiymatini tahlil qilish va baholashni o'tkazishda asosiy qurol hisoblanadi. Kelgusida voqealarning qanday bo'lishi va istiqboli belgilanadigan ma'lumotlarning mavhumiyligi loyihani amalga oshirishda nazarda tutiladigan yakunlarga turli xavflar va noaniqlik unsurlarini kiritadi. SHu munosabat bilan chet el amaliyotida loyiha tahlilida investitsiya jarayoni ishtirokchilari (mulkdor, kreditor, davlat, xorijiy sherik va boshqalar)ning manfaatlariga nisbatan xarajatlar va natijalarni tavsiflaydigan ko'r-satkichlar tizimidan foydalaniladi. Investitsioi qarorlar investitsion loyihaiig barcha ishtirokchilari manfaatlaridan hamda nazarda tutilgan ko'rsatkichlar tizimi natijalaridan kelib chiqqan holda qabul qilinishi talab etiladi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan sof diskontlangan daromad, ichki foiz stavkasi va boshqa ko'rinishdagi mezonlar va ko'rsatkichlar tizimini loyiha tashkilotchisi nuqtai nazaridan qarzlar uzilib, soliqlar to'langanidan keyin qoladigan sof pul oqimiga

qo'llash mumkin. Mulk egasi uchun investitsiyalashdagi yuqori xavflarga qarshi kafolat loyihaning o'zining to'lovga qobilligi bilan bog'likligi sababli kreditor uchun loyihaning kreditga qobilligini bilish muhim vazifadir.

Loyihaning yuqori ichki rentabelligi va yuqori sof diskontlangan qiymati kreditga qobillik indikatori bo'lib xizmat qilishi mumkin. Investitsiya muqobilliklarini taqqoslashda yoki investitsiya loyihalarini tuzishda sof diskontlangan qiymat me'yori ko'rsatkichidan foydalanish tavsiya qilinadi. Bu ko'rsatkich sof diskontlangan qiymatni loyihaga dastlabki sarflangan mablag'larning haqiqiy qiymatiga nisbati orqali topiladi. Bu usulning jiddiy kamchiligi loyihalarning bir-biridan mustaqilligini nazarda tutishida. Bu usul xuddi shu kabi loyihalarning bir-birini inkor etilishi hollariga e'taborni qaratmaydi. Ushbu usulning eng katta kamchiligi shundaki, diskontlangan qiymat me'yori eng yuqori bo'lgan loyihalarni tanlab olish va qolganlarini rad etishda nisbatan kichik, lekin yuqori diskontlangan qiymat me'yoriga ega bo'lgan loyiha amalga oshib, yirik loyihalarning ro'yobga chiqishiga to'sqinlik qilishiga olib kelishi mumkin.

Investitsiya loyihalarining umumiy tahlili shunday shakllantirilishi kerakki, bunda loyihaning jami eng muhim jihatlari izchil va bir-biridan mustaqil ishlab chiqilishini ta'minlasin. Tahlildagi ayrim qadamlarni yagonalikka birlashtirgan holda jami muhim jihatlarni tahlil qilinganligini tekshirish mumkin. Tahlilni ayrim qadamlarning tizimli qatorda bo'lib tashlash xarajatlar va natijalar usuliga qaraganda loyihaning kuchli va o'z tomonlarini aniq ko'rsatadi. Xarajatlar va natijalar tahlili aksariyat hollarda tasodifiylik va o'zboshimchalikdan holi bo'lmagan holda o'rganish uchun aniq-ravshan va chetdan oson nazorat qilinadi.

Investitsiya qarorlarini qabul qilishda investitsiya kapitali tuzilmasini va uning muayyan vaqt mobaynida taqsimlanishini, shuningdek boshqa omillarni hisobga olishga to'g'ri keladi. Baholash uchun ilmiy asoslangan diskontlash koeffitsientini to'g'ri tanlash esa juda muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Investitsiyalar bo'yicha qarorlar qabul qilinarkan, investitsiya kapitalining tuzilishi, muayyan vaqt mobaynida uning taqsimlanishi, shuningdek, pulning vaqtli qiymatini hisoblashga imkon beruvchi diskontlashning ilmiy asoslangan

koeffitsientlaridan foydalanishni nazarda tutish kerak. Kapital qiymatini baholash ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishda kelajakda istiqboli belgilanayotgan va kutilayotgan qiymatning taxminiyligini; istiqboli belgilanayotgan ma'lumotlarning noaniqligini; muayyan mamlakatdagi investitsiyalashning iqqisodiy va siyosiy xavflari haqidagi ma'lumotlarni; ilg'or tendentsiyalar to'g'risidagi dolzarb ma'lumotlarni axborot bilan amalda ta'minlanishini; ba'zi ko'rsatkichlarni taxminan baholanishining oqibatlarini; taxmin etilayotgan xavflar, ularning yuzaga kelish ehtimoli, pasayishi va boshqalarni hisobga olish lozim.

Mamlakat ichkarisidagi yirik investitsiyalar, chet ellik hamkorlar ishtirokidagi qo'shma korxonalar, BCHlarni jalb qilish shaklidagi va boshqalar ishtirokidagi investitsiya dasturlariga baho berilganda investitsiya kapitali qiymatini baholashning diskontlangan ko'rsatkichlarining yaxlit tizimidan foydalanish kerak.

Bular bilan birgalikda xarajatlar va natijalar tahlili (Cost-Benefit Analysis) negizida umumiyqtisodiy samaradorlikni baholashni ham amalga oshirish zarur bo'ladi. Uni hisoblash chet el investitsiyalarini jalb etishdagi qo'shimcha, lekin zaruriy shart hisoblanadi.

O'zbekiston sharoitida investitsiya resurslari qiymatini baholash paytidagi hisob-kitoblarda bank foiz stavkasi, qayta moliyalash stavkasi, valyuta kurslari, soliq imtiyozlari, shuningdek, jadallashtirilgan amortizatsiyadan foydalanishni nazarda tutish lozim.

13.3. Kapitalning ayrim elementlari qiymati

Investitsiyalarni baholash usullari investitsiyalar natijalari va hamma pul xarajatlarini takkoslashga asoslangan. Buning uchun esa investitsiyalanayotgan vositalar real qiymatini yoki kapital qiymatini to'g'ri aniqlash lozimdir. Kapital o'zining murakkab strukturaga egaligi bu masalani amalga oshirishni qiyinlashtiradi. Kapital strukturasi turli uzoq muddatli vositalar manbalaridan tashkil topadi: zayom vositalar, oddiy aksiyalar, imtiyozli aksiyalar va boshqa moliyaviy vositalar. Kapital qo'yilmalar bo'yicha kelayotgan daromad al'ternativ loyihalar bo'yicha kelishi mumkin bo'lgan daromaddan katta bo'lsagina, u o'zini oqlagan bo'ladi. Shuning

uchun kapital qiymati deganda kapital egalarini qoniqtiradigan foyda tushuniladi, sof joriy kapital qiymati esa investor qarz oluvchiga beradigan pul yig'indisidan iborat.

Ko'pgina hollarda kapitalni turli manbalardan jalb etish to'g'ri kelganligi uchun, odatda kapital qiymati daromadlilik o'rtacha darajasini ta'minlash zarurati ta'sirida tashkil topadi. Kapitalning o'rtacha qiymatini investitsiya loyihasidan keladigan daromadlilik darajasi sifatida aniqlash mumkin.

Undan tashqari shuni ta'kidlash lozimki, kapital qiymatini aniqlaganda marjinal daromad va marjinal xarajatlarni taqqoslash zarur. *Kapitalning marjinal qiymati* deganda investitsiyadan keladigan daromadning umumiy yig'indisidagi o'zgarishlarni (yangi investitsiyalarni hisobga olgan holda) investitsiyalar uchun zarur kapital yig'indisi nisbatiga aytiladi.

Shunday qilib, investitsiya resurslari qiymati kapital elementlari narxlarining o'rtacha miqdori sifatida tashkil topadi.

Investitsiyalarni amalga oshirayotgan korxona qarz vositalari qiymati yangi jalb etilgan kreditlar bo'yicha effektiv foiz stavkasiga teng bo'ladi.

Imtiyozli aktsiyalar yordamida tashkil topayotgan kapital qiymati bitta imtiyozli aktsiyadan keladigan yillik dividendni bitta imtiyozli aktsiya narxiga nisbatiga teng bo'ladi.

Investor uchun oddiy aktsiya qiymati kelajakdagi dividendlar diskont miqdori sifatida aniqlanadi. Ko'pgina hollarda kelajakdagi dividendlarni aniq hisoblash qiyin, shuning uchun zarur daromadlilik darajasini aniqlash uchun maxsus dividendlarning o'sish modeli, sof foyda bo'yicha daromadlilik modellari ishlab chiqilgan.

Dividendlarning o'sish modelida xar bir vaqt oralig'ida pul tushumlarining bir xil tempda o'sishi taxmin qilinadi. Ushbu model asosida ikki ma'lum kattalik yotadi: bozorda tashkil topgan aktsiya narxi va o'tgan vaqt mobaynida to'langan dividendlar miqdori. Shuning uchun prognoz qilinayotgan kattalik sifatida dividendlarning o'sish tempi kelib chikadi.

Sof foyda bo'yicha daromadlilik modelida soliq to'lashdan keyin koladigan korxona foydasini dividendlar sifatida taqsimlanadigan foyda asos kilib olinadi.

Mavjud kapital qiymati. Investorlar uchun lozim bo'ladigan daromadlilik miqdorini aniqlagandan so'ng korxona o'zi va investorlar foydasini ta'minlay oladigan daromadlilik darajasini baholashi lozim.

Yangi jalb etilayotgan kapital qiymati. Agar korxona uchun shaxsiy kapital yetarli bo'lmasa, u tashqi manbalardan o'zining qimmatli qog'ozlari emissiyasi hisobiga kapitalni jalb qilishi mumkin. Faqat shuni nazarda tutish kerakki, emissiya loyihasining daromadlilik darajasi mavjud kapitalga qaraganda ancha yuqori bo'lishi kerak.

Hozirgi zamon iqtisodiyotida investitsiya loyihalarining asosini qimmatli qog'ozlarni sotish orqali kapitalni jalb etish hisoblanadi. Ammo bunday manbadan pul resurslarini olish avtomatik jarayon emasligini hisobga olganda, bu erda o'zilishlar paydo bo'lishi mumkin.

Moliyalashtirishni tashkil etishda loyihani amalga oshirish uchun lozim bo'lgan investitsiyalarni to'g'ri taksimlashga asosiy e'tiborni qaratish kerak. Investitsiyalarni taksimlash ma'lum vaqt davomida ishlarni amalga oshirish grafigi asosida bajariladi.

Ishlab chiqarish quvvatlarini yaratishga qaratilgan real aktivlarini investitsiyalash loyihasida moliyalashtirish qo'yidagi masalalar yig'indisidan tashkil topadi:

- loyihaviy ishlar;
- maydonni tayyorlash;
- bino va inshootlarni qurish;
- personalni o'qitish, uskunalarni sotib olish va montajlash;
- xom-ashyo va materiallarni sotib olish;
- mahsulotni ishlab chiqarish va sotish.

Mana shu baza asosida kapitalga bo'lgan talab va loyihani amalga oshirish grafigi aniqlanadi. Bunda aylanma kapitalga bo'lgan talab ishlab chiqarishni normativ asosida kerakli narsalar bilan ta'minlashni hisobga olgan holda aniqlanadi. Amalga oshirilgan ishlarning natijasi oylar bo'yicha kapitalga bo'lgan talabni aks ettiradigan jadval hisoblanadi. Kapitalga bo'lgan talabning ta'minlanishi har bir

manba bo'yicha ko'rsatiladi: shaxsiy vositalar (amortizatsiya va investitsiyalanayotgan foyda), aksiyalar, kredit.

Investitsiya loyihasini ishlab chiqishda tashqi yoki ichki moliya manbalarining qaysi biridan foydalanishi korxona uchun ratsional bo'lishini hisobga olish lozim. Shaxsiy kapitalni ustirish manbalari sifatida aksiyalar, qarz majburiyatlari, konvertatsiya qilinadigan obligatsiyalar bo'lishi mumkin. Tashqi qarz kapitalni jalb etish manbalaridan foydalanilganda aksioner kapitalni kengaytirish zayomlar, obligatsiyalarni chiqarishi mumkin.

Jahon amaliyotida qabul qilingan innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy tashkiliy shakllari 13.2-jadvalda berilgan.

13.2-jadval

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 korxonalari va tashkilotlari	hukumat	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi va nazorat qilinishi	Moliyalashtirishning nomaqsadiy 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 loyihalarp bozorida emas, balki faqat qimmatbaho qog'ozlar bozorida ishlash. Sarmoyador xatarining yuqori darajasi
Loyihani moliyalashtirish	hukumatlar, xalqaro moliyaviy institutlar. Tijorat banklari. Mamlakat korxonalari. Xorijiy	Investitsion loyiha. Innovatsion loyiha	Moliyalashtirishning maqsadli xarakteri. Xatarlarni taqsimlanishi. Davlat-ishtirokchi moliyaviy muassasalarning	Investitsiyaon muhitga bog'liqlik, kredit xaratlarning yuqori darajasi. Beqaror qonunchilik va soliq tartibi.

	sarmoyadorlar instutsional sarmoyadorlar		kafolati. Nazoratning yuqori darajasi	

13.4. Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tartibi

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsion jarayon sarmoyalarni ham xususiy va ham davlat manbalaridan oladi. AQSH va Evropa 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, kollejlari 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 konstruktsion materiallarni ishlab chiqarishdagi ilmiy tadqiqotlarning 35% ham davlat tomonidan moliyalashtiriladi.

Yeropa 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 Frantsiya, Avstriya, Shvetsiya va h.k. da keng qo'llaniladi. Xuddi davlatning ho'lida moliyalashtirishning bunday manbalari innovatsion faoliyatni rivojlantirishning rag'batiga aylanadi.

Yaponiyada ITTKIni moliyalashtirish manbalarining asosiy qismini xususiy kompaniyalar tashkil qiladi lar. (1998 yilda 80% gacha). Bu yerda davlat xarajatlarining ulushi AQSH va Yevropa mamlakatlariga qaraganda ancha past, buning ustiga xususiy kompaniyalar va davlatning harakatlarini Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligi (TSSV) tomonidavn belgilab berilgan umummilliy ustuvorlik bo'yicha maxsus fondlar va dasturiy tadqiqotlar shaklida birlashtirilishi 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 shlab chiqarishda 3 yildan 5 yilgacha katta (50%gacha) soliq imtiyozlari beriladi. Yaponiyada amortizayion ajratlamalar 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%;

Su?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 aktsiyalarini xarid qilish bilan chegaralanadilar. Agar mulk aktsiyalar bilan berilgan bo'lsa, aktsiyadorlar 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'picha 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 venchurli kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasi o'zgarmoqda. Masalan, investitsiyalarning innovatsion yo'naltirilishi firmani ko'p sohali va so'halararo yo'nalishga hayratlantiradi. 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 sohàsida endi 200 tashqi venchurli ilmiy bo'linmalar mavjud bo'lgan.

General Motors, Xerox, IBM va h.k. kabi sanoat grantlari 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 konsortsium 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 chëharishlarga, 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.

Ying 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 etarlicha rentabelli bo'ladi. Venchurli fond, shunday qilib, umumiy biznes tarkibidagi o'zining innovatsion sherigini ehtiyot qilgan holda, bu xatarni 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 boshhariladigan innovatsion venchurli fondlarga murojaat qiladi lar. qoidaga ko'ra, byurokratik himoya va ko'p bosqichë 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 printsiplial 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 tanlovga ishtirok etishni taklif qiladi . Bunda vazirlik loyiha, 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 sarmoyadarning zimmasiga nafaqat amaliy innovatsion faoliyatni, balki mahsulotning an'anaviy yuqori sifati va narxlarning etarlicha 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 qarzдорlarga nisbatan ancha kam oladi. Buning ustiga muddati Yaponiyadagi oddiy kreditlash kabi 10 yil sarmoyalar jahon bozorida 3-8 yil. Bundan tashqari, amerikalik, evropalik 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 YAIM 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 ITTKIni 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'zgargan. 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 moliyalashtirinish belgilangan hajmida umumiy ilmiy-texnik bo'linmani tashkil qiluvchi, ikkinchi 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 yilindisi 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 haratilga bo'lsalar, ichki venchurlardan mavjud ishlab chiqarish va moliya bozorilariga kiritilmaydigan printsiptial yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar ishlab chiqarishlar va tijoratlashtirish uchun foydalaniladi.

Vaqtinchalik loyihaviy guruhlar sotish faoliyat bilan mustaqil s'ug'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 imkoniyati egalar. Ko'pincha bir necha yirik loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirgandan keyin ichki venchur yuridik shaxs

mavqeini oladi va qiz fimasi 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 barharorlashuvi 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.

13.5. 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 haratilgan sanoat ob'ektlarining 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 haramasdan, hozirgi vaqtda bu usullar noyob novatorlik yondoshishlar va tubdan yangi ishlab chiqarishlar sohasiga tez kirib bormoqda.

Bunda, shubhasiz, loyihaviy va moliyaviy xatarlar, demak loyihalarni ekspertli baholashga talablar ham o'sadi. Bu masalalarni ham uslubiy va ham amaliy va tashkiliy jihatdan hal qilish zarur. Nafaqat kreditorlarni, balki mahsulotning yaroqligini baholash va xatarni bartarf qilishga qodir mustaqil maslahatchilarni topish qiyin. Ishonchli ta'assischilar, samoyadorlar, kafolatchilar, pudratchilar va operatorlardan tashkil topgan loyihaviy jamoani tanlab olish undan ham qiyin. Shunga haramasdan xuddi innovatsiyalarni loyihaviy moliyalashtirish bugun eng katta qiziqishni uyg'otadi.

Loyihaviy moliyalashtirish kamida innovatsion faoliyatni tashkil qilish va moliyalashtirish haqidagi uchta printsiptial 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 maqsad ning o'zi emas, balki tadbirkorlik muvaffaqiyatiga erishish vositasi sifatida bo'ladilar. Innovatsion biznes har xil tashkiliy fondlarda akademik "sof fan" va xususiy sarmoya manfaatlari o'rtasida vositachi bo'ladi, chunki innovatsion jarayon daromadli sifatida ko'rib chiqiladi .

Ikkinchisi- davlatning innovatsion siyosati nafaqat innovatsion jarayonga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatishda, balki innovatsiyalar uchun innovatsiyalarni davlat tomonidan vositali qo'llab-quvvatlanishining har xil moliyaviy qonunchilik, soliq, sotsial va boshqa usullari bilan bir qatorda qulay iqtisodiy muhitni yaratilishida namoyon bo'lishi mumkin. Davlat o'zbek iqtisodiyotining hozirgi holatida innovatsion siyosatning asosiy yukini o'ziga ololmaydi, ammo innovatsion biznesni qo'llab-quvvatlovchi tadbirlarning to'liq turli tumanligini ta'minlashi mumkin.

Va nihoyat, 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 haramay har xil mamlakatlarda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi har xil talqin qilinadi. Masalan, AQSHda uning ostida moliyalashtirishni shunday tashkil qilish tushuniladiki, unda investitsion loyihalarning katta qismi ta'sischi shaxsiy mablag'lari hisobiga moliyalashtiriladi, loyihani sotishda daromad qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbalaridan bo'ladi.

Yevropada bu atama loyihalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarni taqdim etishning har xil variantlari va yo'llariga nisbatan qo'llaniladi. Keyingi vaqtda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi ham banklar tomonidan taqdim etiladigan kreditlarga va ham vositali byudjetli qo'llab-quvvatlashga, har xil davlat tashkilotlari, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalari va boshqa manfaatdor sarmoyadorlarning qo'llab-quvvatlashiga asoslangan moliyaviy va tijorat operatsiyalari tizimiga nisbatan qo'llaniladi.

Loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishga asosiy talablar ta'sischi va ularning sheriklarining nufuzli tarkibi, loyihaning malakali tahlili, omilkorona tuzilgan texnik-iqtisodiy asoslanish, loyiha tadbirlarining bank bilan oldindan kelishib olish, loyihani etarlicha kapitallashtirilishi, uni texnik-texnologik amalga oshirilishi va yuqori foydalanish ta'riflarida iborat. Loyiha va hukumat

muassasalarini aniq taqsimlanishi, loyihaviy moliyalashtirish ob'ektini 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 qiladi gan ishlab chiqarishlari, yuqori texnologiyalar, telekommunikatsiyalar tizimlari, komp'yuter tarmoqlarini ishlab chiqish dorivor moddalar va nozik organik sintezning boshqa mahsulotlarini ishlab chiqarishni keltirish mumkin. Loyihaviy moliyalashtirishning ko'pgina operatsiyalari "sof" sxemadan farq qiladi lar. Bu nostandart xavflarning o'rmini 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 beharor oqimi generatsiyalanadigan, ularning aktivlari esa harzni to'lashning ishonchli ikkilamchi manbai bo'lib xizmat qiladi gan ob'ektlar 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 molyailashtirish asosiy bo'ladi. Loyihani amalga oshirish natijasida generatsiyalanadigan aul oqimlari harzni 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 qam korxona aktivlari kreditni ta'minlanishi bo'lib xizmat qiladi lar.

Korxonaning o'zining iqtisodiy va texnik yashash qobiliyati kreditni ta'minlashi loyihaviy molilashtirishning to'rtinchi turi bo'ladi .

Innovatsion loyihalar o'z xususiyatalriga 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 haqidagi farazlarga olib kelishi mumkin deb hisoblaydi G.N.Bicc. Ammo bu ikki loyihalar o'rtasida muhim farqlar mavjud. Yangi sanoat ob'ektlari qurilishiga kapital kiritmalar haqidagi mavjud moliyaviy axborotlar hatto eng oddiy ilmiy-texnik loyihalarning ko'pchiligi uchunligiga haraganda, ayniqsa boshlang'ich bosqichlarda ancha ishonchliroqdir.

Innovatsion loyihalar ancha katta noaniqlik bilan farqlanib turib, shundayafzallikka ega, ular ishlab chiqarishning ancha erta bosqichlaridayoq kichik moliyaviy yo'qotishlarda to'xtatilishlari mumkin. Ilmiy-texnik loyihalarni tanlab olishda axborotlarning investitsiyalarga nisbatan cheklanganlik omili o'ziga e'tiborni haratadi.

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, "Mitsubisi", Appel va ko'pincha boshqa kompaniyalarga).

Innovatsion loyihalar nafaqat ko'p mezonliligi va noaniqlikning katta darajasi bilan, balki sifatli bahosi bilan ham past ajralib turadilar. Xuddi shuning uchun

muvaffaqiyatning integral mezonlari va qo'llangan harakatlarning olingan natijalarga muvofiq mosligini belgilashning maxsus tadbiri zarur. Innovatsion loyihani tanlashning eng muhim mezonlari 2-rasmda berilgan.

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 muvaffaqiyatlilik 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 etarlicha tez tez tavitish qilinishi, qayta ko'rib chiqilishi va yangilanishi kerak.

Katta portfelga xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadigan ustuvor yangilik kiritishlari bo'yicha loyihalarni kiritish mumkin bo'ladi, chunki bu holda cheklashlar portfelning umumiy xatari yo'l qo'yiladigan chegarasidan oshib ketmasligidan iboratdir. Mana shuning uchun bunday portfelning tarkibiga eskilikka xos innovatsiyalar bilan bir qatorda yangilikning yuqori darajasiga, ammo past rentabellikka ega loyihani va aksinchasini kiritish mumkin. Kichik va mayda loyihalardan tashkil topgan loyiha har bir qator xususiyatlari bilan ajralib turadi. har bir loyiha muvaffaqiyat holida sotishlarning nisbatan kamtarona hajmi va foydaning katta bo'lmagan miqdori bilan ta'riflansa ham, u yirikroq loyihalarga haraganda, foydaning yuqori me'yori bilan generatsiyalanishi mumkin. Buning ustiga kichik loyihalar ancha kam resurslarni talab qiladi lar. Kichik loyihalarni ishlab chiqish sur'atlarini bashoratlash osonroq. SHunday qilib, kichik loyihalarning portfeli, tezroq, yetarlicha foydali innovatsiyalarning bir tekisdagi oqimini shakllantiradilar. Ammo, kichik loyihalar bir qator kamchiliklar bilan ham ajralib turadilar: ular beharor 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 boshharish 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 echimlar va moliyaviy iqtisodiy omillarni hisobga olish bilan bashoratlashga imkon beruvchi usullar va yo'llarning yig'indisi asosida amalga oshiriladi.

Xulosa

Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish turli usullar bilan amalga oshiriladi:

- aktsiyadorlik investitsiyalash;
- byudjetdan investitsiyalash;
- lizing;
- qarz majburiyatlari hisobidan banklar kreditlari, yuridik hamda jismoniy shaxslar majburiyatlari evaziga moliyalashtirish;
- ipoteka (ko'chmas mulkni garovga qo'yish) asosida olib boriladi.

Investitsiya kapitalining pul kapitalidan tub farqi shundan iboratki, loyiha tahlili asosida biron bir jarayonga, muayyan muddatga, muayyan maqsadda investitsiya kapitalini bog'lash to'g'risida qaror qabul qilinadi. Investitsiya kapitalini safarbar etilishida va investitsiya loyihasini amalga oshirish davomida muqarar

ravishda aniq va noaniq (oldindan payqashning iloji bo'lmagan) xavflar yuzaga keladi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida loyihaviy tahlil va investitsiya kapitali narxi hamda jalb qilinish qiymatini baholash negizida investitsiya qarorlarining qabul qilinishi birinchi navbatda milliy iqtisodiyot manfaatlarini hisobga olish kerak. Chunki aksariyat hollarda loyihalarning iqtisodiy tahlili investitsiyalashning bo'lajak natijalarini ishchi kuchi bozori, mamlakat to'lov balansi, atrof-muhit bilan bevosita bog'liqligini to'la aks ettira olmaydi.

Demak, *investitsiya kapitali qiymati* kapital egalarining talabini qondirish uchun zarur bo'lgan foydadan iboratdir. Bu kapitalning sof joriy qiymati esa investorlar qarz oluvchiga beradigan mablag'larni xuddi shu foyda bilan birga qaytarishi uchun qoldirishga rozi bo'ladigan mablag'dan iborat bo'ladi.

Tayanch iboralar:

Monitoring, Investitsiyalarni moliyalashtirish, investitsiya kapitali qiymati, Dividendlar o'sishi modeli, investitsiya kapitali qiymatini baholash, Fond bozori, Mavjud kapital qiymati,

Mavzu bo'yicha nazorat savollari:

1. Investitsion resurslarni tashkil etish turli strategik yunalishlarini aniqlang?
2. Investitsion resurslarga bo'lgan umumiy talabni prognozlash usullari qaysilar?
3. Investitsion resurslarni tashkil etish manbalari turlari qaysilar?
4. Investitsiya loyihalarini zamonaviy moliyalashtirish usullarini aniqlang?
5. Investitsion resurslarni tashkil etish manbalari qaysilar?
6. Investitsiya loyihalarining samaradorligini baholashda sof diskontlangan daromad usuli mohiyatini tushuntirib bering?
7. Investitsiya qarorlarini qabul qilishda qanday omillarni hisobga olishga to'g'ri keladi?
8. Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish qanday usullar bilan amalga oshiriladi?
9. Ishlab turgan korxonani xarid qiymati qaysi usullar bilan aniqlanadi?
10. Xususiy qarorlarni qabul qilishda investitsiya resurslari qiymatini baholashning qaysi usullaridan foydalanish mumkin?

14 Bob. INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI.

14.1. Innovatsion loyihalari samaradorligining tahlili.

1. *Tadqiqot loyihalari* - innovatsion loyiha bir shakli hisoblanadi. Tadqiqot loyihalari deganda, dolzarb nazariy va amaliy vazifalarni bajarishga qaratilgan tadqiqotlar rejasi tushuniladi. Bu ishlab chiqiladigan rejalar ijtimoiy-madaniy, xalq xo'jalik va siyosiy ahamiyatga ega va ularda ilmiy asoslangan qarorlar keltiriladi. Ko'p loyihalar har kungi faoliyat bilan bir qatorda amalga oshiriladi. Lekin ba'zan loyihani amalga oshirish ishchi guruhlarini tashkil etishni talab qiladi.

Har bir loyiha quyidagi zarur elementlarni o'z ichiga olishi kerak:

- aniq nomlanishi;
- qisqa anatatsiya (ish xaqida qisqacha ma'lumot);
- bajaruvchilar soni;
- bajarish muddatlari;
- bir yilga mo'ljallangan moliyalashtirish hajmi.

Loyihani amalga oshiradigan tashkilotning rahbari va uni amalga oshiruvchilar tug'risidagi ma'lumot muhim ahamiyat kasb etadi.

Agar loyiha konkursga beriladigan bo'lsa, qatnashish uchun talabnoma rasmiylashtiriladi.

Loyihalar grantlar olish yo'li bilan ham moliyalashtirilishi mumkin.

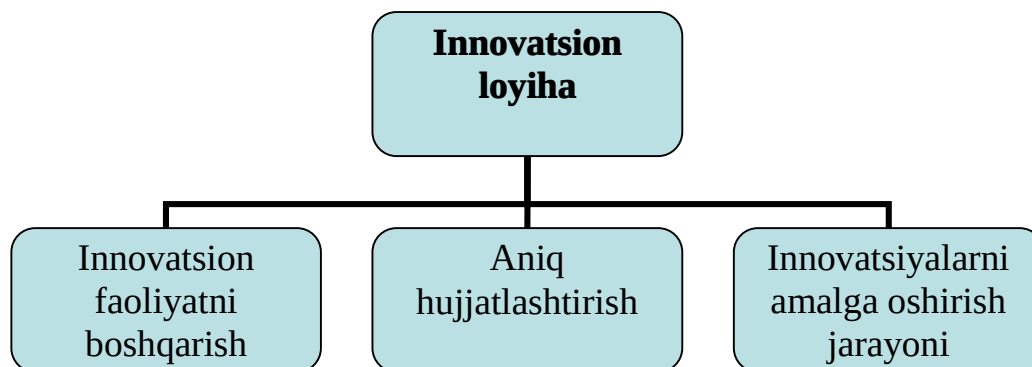
Loyiha uni bajarishga sarflanadigan asoslangan xarajatlar smetasini o'z ichiga olishi kerak. Xarajatlar smetasi umumiy ko'rinishda bevosita va bilvosita xarajatlarga bo'linib tuzilishi mumkin.

Bevosita xarajatlar: ish xaqi va undan ajratmalar bilan, materiallar va jihozlar sotib olish, xizmat safarlari, boshqa tashkilotlar xizmatini to'lash va boshqalar.

Bilvosita xarajatlar (loyiha qiymatining 20 foizigacha) - loyihani bajarish uchun sharoit yaratishga sarflanadigan xarajatlar.

Loyiha zarur elementi texnik topshiriq hisoblanadi. Loyiha bo'yicha ish tugatish aktlari bilan yakunlanadi:

1. qabul qilish va topshirish akti. Bunda ish o'z vaktida bajarilganligi va natija olinganligi yoziladi.
2. Joriy etish akti. Joriy qilish aktida olinadigan samara ko'rsatiladi.



Investitsiya loyihalarini tayyorlash bosqichlari

Investitsiyalash nuqtai nazaridan investitsiya loyihalarini tanlab olish va amalga oshirish uslubiyoti va uslubiyotini ishlab chiqish masalalari g'oyat muhim hisoblanadi. Jahon amaliyotida faqat hayotiy muhim loyihalarni amalga oshirish zarurligini ko'rsatadigan va keng tarqalgan investitsiya loyihalari tsikli kontseptsiyasi mavjud.

Investitsiya loyihalari tsikli kontseptsiyasi loyihalarni tasniflashni, ularni boshqarish zarurligini nazarda tutadi. Loyihalarni boshqarish uslubiyotining «loyiha tsikli kontseptsiyasi» va «loyiha tahlili» ko'rinishlarida keng tarqalgan. Ushbu kontseptsiyalar investitsiyalarning mazmun va mohiyatidan kelib chiqqan holda pul oqimlarini vaqtli qiymati kontseptsiyasi asosida tashkil etiladi.

Loyihalarning ko'lami, strukturasi, resurslari, qiymati va boshqalarga qarab ularni boshqarishning maxsus usullariga ehtiyoj ortib boradi. Boshqarish aslida qo'yilgan maqsadlarga erishish vazifasini, loyihani amalga oshirish muammolarini bartaraf qilish, huquqlar va mas'uliyatlarni jamlash vazifalarini ko'zlaydi. Iqtisodiyotlarning globallasuvi va integratsiyalashuvi, loyihalarni amalga oshirishda chet ellik sheriklar, turli subyektlar, moliya institutlarining ishtirok etishi, ular harakatlarini va faoliyatlarini muvofiqlashtirishni talab etadi. Faoliyatning muvofiqlashtirilmasligi loyihani amalga oshirishda muvaffaqiyatsizliklarga, kapitalni

yo'qotish xavfining kuchayishiga olib kelishi mumkin. Investitsiyalar xususida qarorlar qabul qilishda, investitsiya loyihalarini baholash, tanlash va amalga oshirishning ilmiy asoslangan uslubiyoti va uslubidan foydalanish masalasi muhim hisoblanadi. Iqtisodning globallasuvi va integratsiyasining kuchayishi, investitsiya jarayoniga chet ellik sheriklar, ko'p ukladli iqtisodiyot sohiblari va xalqaro moliya institutlarining jalb qilinishi, ular faoliyatini uyg'unlashtirishning kuchaytirilishini talab qiladi.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, loyihalarni boshqarish eng samarali uslubiyotidir, chunki bu uslubiyot turli rejalashtirish va nazorat usullaridan malakali foydalanishda xavflarni boshqarish, nizolarni hal qilish imkoniyatlarini beradi.

Keyingi yillarda amalga oshirilayotgan qo'shma investitsiya loyihalarining ko'payganligi sababli keng qamrovli marketing tadqiqotlari o'tkazish, loyihalar bo'yicha hisob-kitoblarni tegishli axborot bazasi bilan ta'minlash zaruriyati yuzaga keladi. Hisob-kitoblarda esa investitsiyalarni zamonaviy va istiqboldagi samarasini bugungi qiymatini aniqlash masalasi yuzaga keladi. O'zbekistonning bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida loyihalarni boshqarish uslubiyotida hamda ularni tanlash va investitsiya qarorlarini qabul qilish uslubiyotida loyiha asoslanadigan axborot bazasining ishonchliligi bosh masala hisoblanadi. Investitsion loyihalarni boshqarishning asoslangan uslubiyoti har tomonlama marketing tadqiqotlarini o'tkazish, xavflarni minimallashtirish va loyihalar bo'yicha hisob-kitoblarning ishonchli axborot negizini ta'minlash imkonini beradi.

Respublika hududida «investitsiya loyihasi» bilan o'zaro bog'langan va loyihani respublika hududida amalga oshirish jarayoniga qaratilgan subyektlar tarkibiy o'zgartirishlar strategiyasi ma'nosini chuqur anglab olishlari, globallasuv, iqtisodiyotlarning xalqaro raqobat va o'zaro hamkorligi natijalarini, mamlakat taraqqiyoti va uning xalqaro bozorlarga chiqish istiqbollari oldindan ko'ra bilishlari kerak. Bularning hammasi investitsiya loyihalarini ishlab chiqish, tanlab olish, amalga oshirish va ularni ichki manbalar hamda tashqaridan jalb qilinadigan mablag'lar hisobidan moliyalashtirish istiqbollari belgilashda asosiy o'rinda turadi.

Loyihalarda muayyan moliyaviy resurslarni band etishni nazarda tutadigan investitsiya loyihalarini amalga oshirishning uslubiy masalalarini hal etish birinchi navbatda «loyiha», xususan «investitsiya loyihasi» tushunchalarini yaqqol tasavvur etishni talab qiladi. Kontseptual nuqtai nazaridan «loyiha» tushunchasi boshqalardan farq qiladigan va aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan har qanday fao-liyatlar majmuini bildiradi. Ular rejalashtiriladi, ularni moliyalashtirish nazarda tutiladi, ular taqqoslanishi mumkin. Loyiha kelajakka qaratilganligi sababli oldindan aytib bo'lmaydigan noma'lumliklar bilan bog'liq bo'ladi. Loyiha iqtisodiy va moliyaviy boylik hamda ijtimoiy ma'noga ega bo'lishi munosabati bilan, zamon va makondagi birlik tarzida qaralishini talab etadi.

Investitsion loyiha turli investitsiya faoliyatlarini rejalashtirish, tahlil etish, baholash va ulardan foydalanish uslubini qo'llashga imkon beradi. Rejalashtirish, hujjatlashtirish, tahlil va baholash uslubiyoti esa investitsiya imkoniyatlarini taqqoslashga imkon beradi. Investitsiya loyihasi o'zining sifat-tavsiflariga ega. Ulardan quyidagilarni qo'rsatish mumkin:

- o'zining maxsus maqsadlariga egaligi;
- maxsus faoliyat uchun boy bo'lmagan resurslarni taqsimlashni talab etishi;
- hozirgi xarajatlar evaziga daromadlarning kelajakda kutilishi;
- pirovard natijada investitsiyalarni yaratishning nazarda tutilishi;
- o'zining yagonaligi, noyobligi tufayli muayyan miqdordagi resurslarni talab qilishi;
- chet ellik agentlarning, investorlar mablag'larining, kreditlarining jalb etilishi;
- xarajatlarni oqilona ishlatishini talab etishi;
- aniq va noaniq xavflar bilan to'qnashishi bilan farqlanib turadi.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan va boshqa tavsiflardan kelib chiqqan holda investitsiya loyihasiga muayyan ishlab chiqarish quvvatlariga kelajakda alohida turdagi samaralar keltirishi zarur bo'lgan, aniq belgilangan tadbirlar yo'li bilan resurslarni investitsiyalash bo'yicha takliflar to'plami tarzida ta'rif berish mumkin.

Investitsion loyihani tanlash va amalga oshirish bosqichlarida (YUNIDO qullanmasi bo'yicha) quyidagilar muhim ahamiyat kasb etadi:

- investitsion kontseptsiyalarni izlash;
- investitsion loyihani rejalashtirish va hujjatlashtirish;
- loyihani tayyorlash va uning texnik-iqtisodiy va moliyaviy negizini aniqlash, tahlil etish va baholash;
- investitsion loyiha bo'yicha qaror qabul qilish.

Investitsion loyihani ishlab chiqish uzoq va qimmat jarayondir va u bir necha bosqichlardan iborat. Jaxon amaliyotida bunday jarayonning quyidagi uch bosqichlari mavjud:

- dastlabki investitsion jarayon;
- investitsiyalash bosqichi;
- yaratilgan obyektlarni ishga tushirish bosqichi.

Investitsiya imkoniyatlarini tanlab olishni tashkil etish

- Korxonani investitsion kontseptsiyasini ifodalashda tarmoq profili, bozorni egallash bo'yicha yig'ilgan tajriba, personalning malakasi kabi omillar muhim o'rin tutadi.
- Investitsion kontseptsiyani izlashda, tanlashda va tarmoq boshqaruv organlari anchagina erkinlikka ega, chunki ular o'z faoliyatini region yoki tarmoq ehtiyojidan, davlatning struktura siyosati ustuvor tomonlaridan kelib chiqqan holda qurishadi.
- Xalqaro tajribada turli profildagi investitsion imkoniyatlarni izlashga asos bo'luvchi qo'yidagi boshlang'ich shart-sharoitlar klassifikatsiyasi qabul qilingan:
 - 1. Qayta ishlashga va sanoat foydalanishga yaroqli qazilma boyliklar yoki boshqa tabiiy resurslarning mavjudligi. Bunday resurslar doirasi keng: neft, gazdan tortib to o'rmon va farmatsevtik maqsadlarda ishlatiladigan ilonlar zaharigacha.

- 2. Qishloq xo‘jaligidagi ishlab chiqarish imkoniyatlari va an‘analari, agrosanoat majmuasi korxonalarida amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan loyihalar doirasini belgilaydi.
- 3. Istiqboldagi talabning qiymati va strukturasidagi demografik va ijtimoiy-iqtisodiy omillar ta‘siridagi o‘zgarishlarni baholash.
- 4. Importning strukturasini va hajmi yangi, import o‘rnini bosuvchi ishlab chiqarishni yaratishga qaratilgan loyihalarni paydo bo‘lishiga olib kelishi mumkin.
- 5. Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi yaqin bo‘lgan va bir biriga o‘xshash resurslari bo‘lgan davlatlar ishlab chiqarish strukturasini rivojlanish tajribasi va tendentsiyasi.
- 6. Milliy va jahon iqtisodiyoti miqyosidagi iste‘molchi tarmoqlarda yaratilgan yoki paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan ehtiyojlar.
- 7. Iste‘molchi tarmoqlar ishlab chiqarishni kengaytirishi to‘g‘risidagi yoki ishlab chiqarilayotgan mahsulotga talabning ortishi to‘g‘risidagi axborot.
- 8. Yagona xom-ashyo baza asosida ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish imkoniyatlari.
- 9. Ommaviy ishlab chiqarish orqali ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish uchun ishlab chiqarish masshtabini ratsional ko‘paytirish.
- 10. Umumiqtisodiy shart-sharoitlar.
- Bunday shart-sharoitlar asosida investitsion loyihaning g‘oyasini, sohasini va ishlanadigan yo‘nalishini aniqlash mumkin.

14.2. Innovatsion loyihalarni boshqarish.

Innovatsion loyihani bajaruvchi guruhning har bir a‘zosi ikki rahbarga ega: guruh rahbariga va funktsional bo‘linma rahbariga. Loyihani boshqarish uchun maxsus rahbarlar berkitilishi ham mumkin.

Loyiha bo‘yicha guruhning tuzilishi loyihaning murakkabligiga bog‘liq bo‘ladi.

Rahbarlar koordinatsion guruh tuzadilar va uning vazifalariga quyidagilar kiradi:

- loyihaning maqsadlarini aniqlash;
- ishchi guruhlar rahbarlarini tayinlash;
- ishchi guruhlarni tuzish;
- vazifani belgilash;
- loyihani amalga oshirishni nazorat qilish (sifatli, muddatida va smetadan chetga chiqmagan xarajatlar bilan bajarish);
- loyiha bo'yicha ishni davom ettirish tug'risida qaror qabul qilish;
- ishchi guruhlarni tarqatib yuborish.
- Ishchi guruhga nomzodlarni tanlashda quyidagi me'zonlarga e'tibor beriladi:
- ishni bajarishga qobiliyati va tajribasi;
- maxsus bilimlarning borligi;
- ishga jalb qilishga imkoniyat borligi;
- tashkilotdagi obrusi;
- nizolarni hal qilish qobiliyati;
- ishga munosabati;
- shaxsiy manfaat va motivatsiya.

Loyihani boshqarishning maxsus dastaklariga quyidagilar kiradi:

1. Muammoni aniqlash va vazifani qo'yish.
2. Oraliq bosqichlarini o'rnatish (loyiqani aloxida fazalarga bo'lish).

Ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar bilan band bo'lgan personal tarkibi to'rt kategoriyaga bo'linadi: tadqiqotchilar, texniklar, yordamchi va boshqa personal.

Ilmiy faoliyat bilan band shaxslar uchun motivlashtirish savollari boshqa ishlovchilarga nisbatan ko'proq rol o'ynaydi. Fanga ko'p e'tibor beradigan firmalarda ilmiy-texnik personal uchun turli lavozimlar va martabalar sistemasi ishlab chiqilgan. Kadrlarni rejalashtirishga va ilmiy tashkilotlarda ishni bajarishning optimal jadvalini tanlashga e'tibor berish kerak: o'zgaruvchan ish grafiklarini qo'llash, qisqartirilgan ish xaftasi, qisman bandlik.

Javobgarlikni taqsimlash va ustivorlikni tanlash muhim ahamiyatga ega.

Innovatsion loyihalarning xususiyatlari uni qo'llash sohasi bilan aniqlanadi:



Loyihaning asosiy qismlari:

- 1) Loyihaning mazmuni va hayotiyligi;
- 2) Marketing tadqiqotlari va vazifalar asosida tuzilgan Innovatsion loyihaning maqsadlar daraxti;
- 3) Innovatsion loyihaning maqsadlar daraxtini hayotga tadbiq etish harakatlari tizimi;
- 4) Innovatsion loyihani kompleks asoslash;
- 5) Innovatsion loyihalarni tadbiq etishni ta'minlash;
- 6) Innovatsion loyihaning ekspert xulosasi;
- 7) Innovatsion loyihani tadbiq etish yo'llari va motivlashtirish tizimi.

1-qism. Tashkilotning imkoniyatlari (Rezyume). Bu qismda 2 ta vazifa ko'rib chiqiladi:

- A) Tashkilot kompleks tavsifi;
- B) Innovatsion loyihani qo'llashda tashkilot imkoniyatlarni aniqlash va uning tashkilot uchun iqtisodiy foydaliligini baholash

2-qism. Innovatsion loyihani aniqlash:

- a) innovatsiyalar turlari va innovatsion loyihaning maqsadi;
- b) tashkilotning iqtisodiy va moliyaviy foydasi;
- v) loyihaning hayotiy sikli va va asosiy bosqichlari;
- g) investitsion loyiha muammolari va tashqi investitsiyalarning qaytishi kafolati;

d) loyiha sug'urtasi va tavakkalchilik;

3-qism. Tovar va xizmatlar xarakteristikasi;

4-qism. Tovar va xizmatlarni sotish bozorlari;

5-qism. Sotish bozorida raqobat – raqobatchilarning taktikasi, strategiyasi va bozor kon'yukturasi tahlili:

a) bozor segmentatsiyasi;

b) olingan segmentlarni qiyosiy baholash va ularni tanlash;

v) tanlangan bozor segmentlarida yangi tovar va xizmatlarni tayyorlash.

6-qism. Marketing rejasi:

a) marketing maqsadi va strategiyasi;

b) narxning shakllanishi;

v) tovar va xizmatlarni tarqatish sxemasi;

g) taklif qilinadigan tovar va xizmatlar reklamasi;

d) jamoatchilik fikrining shakllanishi;

j) marketing byudjeti.

7-qism. Ishlab chiqarish rejasi:

Ishlab chiqarish quvvatiga, maydoniga, moddiy resurslar , texnologiyalarga ehtiyoj aniqlanadi, ishlab chiqarishni optimal joylashtirish; rejalashtirishning zamonaviy usullarini, ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini echadilar.

8-qism. Tashkiliy reja:

a) tashkiliy struktura;

b) ishchi kuchi;

v) ma'muriy boshqaruv xodimlari.

9-qism. Loyihani yuridik jihatdan ta'minlash:

Loyihani amalga oshirishning yuridik ta'minoti.

10-qism. Iqtisodiy tavakkalchilik va sug'urta

Strategiyani ishlab chiqish tashkilotining umumiy maqsadini bayon qilishdan boshlanadi. U quyidagilarni hisobga olishi kerak:

– firma faoliyatining asosiy yo'nalishlari;

– tashqi muhitdagi ish printsiplari (savdo printsiplari, isteʼmolchiga munosabat, ishga oid aloqalar olib borish);

– tashkilot madaniyati, uning anʼanalari, ishchi iqlimi.

Umumiy maqsad qoʻyilganidan keyin aniq maqsadlarni belgilash boshlanadi.

Masalan,

– innovatsion faoliyat boʻyicha ITTKI (NIOKR) va yangi texnologiyalarni joriy qilish hisobga olinishi kerak (asosiy koʻrsatkichlar, texnologik tavsiflar, qiymat, joriy qilish muddatlari);

– tashkiliy struktura boʻyicha – undagi oʻzgarishlar va hokazo. Maqsad aniq bayon qilinishi, aniq oʻlchovlar bilan ifodalanishi va vaqt boʻyicha cheklanishi kerak.

Maqsadlar uzo muddatli (10 yil), oʻrta muddatli (5 yil) va qisqa muddatli (1 yilgacha) boʻlishi mumkin.

Raqobatchilarning kuchli va kuchsiz tomonlarini diqqat bilan oʻrganish (ayniqsa ularning fan-texnika borasidagi ishlarini) va ularning natijalarini oʻz koʻrsatkichlari bilan solishtirish raqobat strategiyalarini yaxshilab ishlab chiqishga imkoniyat beradi.

Tashkilotlar, hal qiluvchi qarorlar qabul qiluvchi ularning Rahbarlari qanchalik darajada yangiliklardan foydalanish strategiyasi bilan bogʻliq ekanligidan, bir-biridan farqlanadi.

Strategik rejalashtirish bosqichlari:

Strategiyani belgilash	Strategiya shaklini aniqlash	Baholash va nazorat

14.3. Funktsional-qiymat tahlil va yangi mahsulot sifatini boshqarish.

Mahsulotning xayotiy sikli bir qancha bosqichlardan tashkil topadi:

– ishlab chiqarishdan oldingi boshqarish (mahsulotning shakllanishi, uning sifati);

– ishlab chiqarish bosqichi;

– yakuniy (mahsulotni isteʼmol qilish);

Hayotiy siklning hamma bosqichlarida har qanday obyektni takomillashtirishning bir uslubi funktsional-qiymat tahlili (FKT) hisoblanadi.

FKT – bu obyektning iste‘molchi uchun ahamiyatliligi va uni yaratish muammolari o‘rtasidagi optimal nisbatida, uning foydali funktsiyalarini rivojlantirish maqsadida obyektni kompleks texnik iqtisodiy tadqiqot qilish. Bu uslub birinchi bo‘lib 1947 yilda AQSHda ishlab chiqilgan va «Djeneral elektrik» kompaniyasida qo‘llanilgan.

Har bir tovar uchun bosh (A), ikkinchi darajali (V), ortiqcha (S) funktsiyalarni ajratish lozim. S ga xarajatlarni kamaytirishga xarakat qilish kerak. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytiradi.

FKT obyekti bo‘lib, butun mahsulotning iste‘mol xususiyatlari ham, hamda uning ayrim qismlari xususiyatlari ham bo‘lishi mumkin.

FKT ni o‘tkazishda turli mutaxassislar jalb kilinadi. Buning uchun mutaxasislarning tahliliy guruhleri biron-bir yuqori rahbar boshchiligida shakllantiradi (5-8 kishi).

FKTning maqsadi – ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, bajariladigan ishning sifatini oshirish yoki saqlab qolish bilan birgalikda ishni amalga oshirish va xizmat ko‘rsatish.

FKT maqsadini quyidagicha yozish mumkin:

$$\frac{PS}{X} \rightarrow \max$$

bu yerda:

PS – tahlil qilinayotgan obyektning iste‘mol qiymati,

X – zarur iste‘mol xususiyatlariga erishish uchun xarajatlar.

FKT quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Tayyorlov – tahlilning obyektlari aniqlanadi.
2. Informatsion – o‘rganiladigan obyekt to‘g‘risida axborot to‘plash: vazifasi, texnikaviy imkoniyati, tannarxi va siafti.
7. Analitik – mahsulot funktsiyalarini o‘rganish va ularni ta‘minlash xarajatlarini aniqlash. A, V, S funktsiyalar ajratiladi. S- olib tashlanadi.

Mahsulotning iste'mol xususiyatlari to'plamida alohida funktsiyalarning salmog'i muhimlik yoki ahamiyatlilik ko'effitsienti deb ataladi. Bu ko'effitsientni aniqlashda iste'molchi uchun ko'proq muhim ahamiyatga ega bo'lgan parametrlar hisobga olinishi mumkin.

Har bir funktsiyaning umumiy xarajatlardagi salmog'i miqdorining ahamiyatlilikka bo'lgan nisbati alohida funktsiyalar bo'yicha xarajatlar ko'effitsienti deb ataladi. Agar xarajatlar ko'effitsienti < 1 dan kichik bo'lsa, nisbat qulay, > 1 dan katta bo'lsa, unda parametrغا ega bo'lish xarajatlarini kamaytirish lozim.

4. Tadqiqot bosqichi – bunda yechimlar variantlari baholanadi.

5. Tavsiya beriladigan bosqich – bunda qaysi yechim yaxshi bo'lsa, usha tanlab olinadi.

6. Joriy etish bosqichi – yakuniy bosqich.

Texnikani takomillashtirish darajasini baholashda yangi texnika naqadar ilg'or va u qanday samara beradi degan savolga javob berish muhim.

Yangi texnika afzalliklari quyidagicha hisoblanadi:

1) eski va yangi texnika o'lchovlarini taqqoslash:

R_1 va R_0 – yangi va eski mashina uzunligi,

G_1 va G_0 – yangi va eski mashina kengligi,

E_1 va E_0 – yangi va eski mashina balandligi.

2) quvvatlarni taqqoslash:

V_1 va V_0 – yangi va eski texnika quvvati,

W_1 va W_0 – yangi va eski texnika unumdorligi.

3) Xizmat ko'rsatish mehnat sig'imi taqqoslash:

T_1 va T_0 – xizmat ko'rsatish mehnat sig'imi.

Hisoblash quyidagi formula orqali olib boriladi.

$$N = |N_1| + |N_2| + \dots + |N_n|,$$

bu yerda:

N – takomillashganlik darajasining umumiy bahosi;

N_1 – o'lchovlar bo'yicha takomillashganlik darajasi;

U quyidagi formula bilan aniqlanadi.

$$N_1 = E \left[\left(1 - \frac{R_1}{R_0} \right) + \left(1 - \frac{G_1}{G_0} \right) + \left(1 - \frac{E_1}{E_0} \right) \right]$$

N_2 – unumdorlik bo'yicha takomillashganlik darajasi:

$$N_2 = E \left[\left(\frac{V_1}{V_0} - 1 \right) + \left(\frac{W_1}{W_0} - 1 \right) \right]$$

N_3 – mehnat sig'imi bo'yicha takomillashganlik darajasi:

$$N_3 = E \left[\frac{T_1}{T_0} - 1 \right]$$

Bu parametrlarni aniqlagandan keyin ekspertlar ularning ahamiyatliligini aniqlashadi. Agar ekspertlar fikri kelishuvchanligi yuqori bo'lsa, ekspert tahlil natijalari ishonchli hisoblanadi. ekspertlar fikri kelishuvchanligi konkordatsiya koeffitsienti (W) orqali hisoblanadi:

$$W = \frac{12S}{m^2(N^3 - N)}$$

bunda:

m – baholanadigan variant soni;

N – ekspertlar soni;

S – ranglar (tabakalar) yig'indisi kvadrati yigindisi va qatorlar yig'indisi o'rtacha kvadrati o'rtasidagi farq:

$$S = O - C/CH$$

bunda:

O – yig'indining umumiy kvadrati;

S – qatorlar umumiy yig'indisi;

CH – qatorlar soni.

Konkordatsiya koeffitsienti $0 < W < 1$ oralig'ida bo'ladi.

$W < 0,3$ bo'lsa, ekspertlar fikri kelishuvchanligi qoniqarsiz; $0,3 < W < 0,7$ o'rtacha, $W > 0,7$ bo'lsa, ekspertlar kelishuvchanligi yuqori hisoblanadi.

14.4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili

Innovatsilarni boshharishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

har qanday innovatsion loyiha 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 boshharishga tizimli yondoshish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion harorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlili investitsion harorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatorlardan ochish-demak loyhaning yuqori samadorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshharishga tizimli yondoshish ularning tijorat tahlilini samadorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. Shubhasiz, innovatsion loyiha samadorligini 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 harorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolli va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Innovatsion loyihalarni boshharishga tizimli yondoshish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samadorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samadorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga o'arasil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash bo'yicha masalalarni

tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyihaning etarlicha 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 etarlicha 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 haror 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, ya'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.

. Investitsiya loyihasini ishlab chiqish va baholash

«Loyiha» deyilganda butun dunyoda, resurslar va vaqt birligi bilan cheklangan, nazariy ishlanmalar bilan asoslangan va «loyiha tsikli» kontseptsiyasi ko‘rinishida ta‘riflangan belgilangan jarayonni tayyorlash va maqsadli faoliyatni amalga oshirish tushuniladi. Loyiha tsikli loyihani tayyorlash, ishlab chiqish, ekspertizadan o‘tkazish, amalga oshirish (muzokaralar, bajarish) va baholash bosqichlarini, shuningdek loyihani amalga oshirish natijalarini baholash mumkin bo‘lgan ko‘pdan-ko‘p nuqtai nazarlar va mezonlarni qamrab oladi. Loyihaning hayotiy yo‘li loyiha tsiklini yaratadigan, muayyan izchillikdan iborat bo‘lgan o‘ziga xos bosqichlarga ega. Loyiha bazaviy modelga (Baum tsikli) yoki eRMS tsikli, Rondinelli tsikli, Gudman va Lav tsikliga (Integratsiyalashgan loyihaviy rejalashtirish va boshqarish tsikli), YUNIDO diagramma-tizimi, Mak Artur diagrammasiga ega bo‘lishi mumkin. Yuqorida sanab o‘tilgan loyiha tsikllarida o‘zaro o‘xshash tomonlar ko‘p, lekin ularning har birida o‘ziga xos maqsadlarni ko‘zlaydi. Ularning hammasida faoliyatning tsiklik xarakteri to‘g‘risidagi g‘oya ilgari suriladi, shu bilan birga turli-tuman va ayni paytda o‘zgarib turadigan fikrlar yangi ma‘no kasb etadi.

Loyiha, birinchidan, maqsadli yo‘naltirilgan faoliyat, ikkinchidan, bu faoliyat vaqt birligi va resurslar bilan deyarli cheklangan, uchinchidan esa, undan keladigan naf qilingan xarajatlardan doimo ortiq bo‘ladi. Chunki, kelajakdagi daromadlar bugungi pul qiymatlari bilan o‘lchangan bo‘lib, zamonaviy xarajat oqimlaridan yuqori bo‘lishi nazarda tutiladi.

Investitsiya loyihasi o‘zaro bog‘liq bo‘lgan tadbirlar majmuidan iborat bo‘lib, cheklangan davr davomida, belgilangan byudjet hisobidan, qo‘yilgan vazifalarni hal qilishga qaratilgan aniq maqsadni nazarda tutadi. Ya‘ni, investitsiya loyihalari boshqa tadbirlardan quyidagilar bilan ajralib turadi:

- maqsadi, unga erishish ichki kuchi va uni belgilangan vaqt mobaynida amalga oshirish imkoniyatlari bilan;
- belgilangan davr mobaynida loyihaning noyoblighi va tanholighi darajasi hamda belgilangan vaqtning o‘zining cheklanganligi bilan;
- har qanday tirik mavjudot kabi uning ham hayotiy tsiklga egalighi bilan.

Barcha investitsiya loyihalari bir qator umumiy belgilarga ega. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- maqsadga erishishga yo'naltirilganligi;
- o'zaro bog'liq harakatlarni muvofiqlashgan holda bajarilishi;
- vaqt birligida cheklangan davomiyligi;
- takrorlanmasligi va noyobligi.

Loyiha uch tomonlama cheklanishga ega. U berilgan vaqt oralig'ida maksimal samaradorlik bilan tavsiflanadi. Shu davrda loyiha uchun ajratilgan mablag'lar hajmining aniqligi bilan ajralib turadi. Loyiha oldiga qo'yilgan texnik vazifalarni amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi.

Jahon banki tomonidan ishlab chiqilgan usullar nima qilmoq va qanday bajarmoq zarur, mablag'larni qaerdan olish mumkin, ishlab chiqarishni, loyiha bo'yicha yaratiladigan mahsulotni sotish va etkazib berishni qanday tashkil etish kerak degan masalalarni hal qilishga yagona yondashuvlarni amalga oshirish, shuningdek, bu ishlarda olingan tajribani keyingi loyihalarni tayyorlashda hisobga olish imkoniyatini beradi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida mavjud usullardan foydalanish bilan bir qatorda o'tish va milliy iqtisodiyot xususiyatlarini inobatga olish zarur bo'ladi.

Loyihani ishlab chiqish dastlabki muhandislik loyihalash, iqtisodiy va moliyaviy imkoniyatlarni tahlil qilish, boshqarishning ma'muriy tizimlarini ko'rib chiqish, loyihaning atrof-muhitga, mahalliy aholiga ta'sirini baholash va boshqalarni o'z ichiga oladi. Bu bosqichda loyihalarni qoniqarsiz chiqqan variantlarini yaroqsizga chiqarish va eng maqbullarini batafsil o'rganish zarurati kelib chiqadi. Qo'yidagi shartlar bajarilgan hollarda loyiha tekshirish bosqichidan o'tgan va batafsil ishlab chiqish bosqichiga o'tkazishga tayyor deb hisoblash mumkin:

- agar loyihaning vazifalari, asosiy hamda muqobil variantlari aniqlangan va dastlabki tanlov o'tkazilgan bo'lsa;
- loyiha taqdiriga ta'sir ko'rsatadigan asosiy siyosiy va tashkiliy muammolar tenglashtirilgan (birday qilingan) va ularni hal qilish mumkin degan xulosa chiqarilgan bo'lsa;

➤ loyihani tanlash asosli deb hisoblanishi uchun nazarda tutilgan xarajatlar va daromadlarning joriy diskontlangan qiymati baholangan bo'lsa;

➤ agar loyihani amalga oshirishda yutishi yoki yutqazishi mumkin bo'lganlarning hammasi uni qo'llab-quvvatlashi qutilsa va ularning roziligi bo'lsa;

➤ agar loyiha ichki va zarur hollarda tashqi manbalardan tegishlicha moliyalashtirilishi mumkin bo'lsa;

➤ loyihani ishlab chiqishning aniq bazasi tashkil qilingan bo'lsa.

Investitsiya loyihalarining mavjud variantlari ma'qullash bosqichida quyidagi sabablarga ko'ra rad etilishi mumkin:

➤ loyiha evaziga taklif qilinadigan mahsulotga bo'lgan talab yetarli bo'lmasa yoki uning qiyosiy afzalliklari aniqlanmasa;

➤ loyihaning haddan tashqari ortiq iqtisodiy, ijtimoiy, infratuzilma va tabiat muhofazasi qiymatlari yuqori bo'lsa yoki qiyosiy afzalliklari bo'lmasa;

➤ loyihani amalga oshirishdan naf ko'rishi mumkin bo'lgan sohiblar majburiyatlari aniq belgilanmasa;

➤ loyiha maqsadlarini amalga oshirish yoki mahalliy sharoitlarda foydalanish uchun loyihada yaroqsiz texnologiyalar nazarda tutilsa;

➤ mavjud tashkiliy va boshqaruv imkoniyatlarga loyihaning katta miqyosi muvofiq kelmaydigan bo'lsa;

➤ haddan ortiq xavf yoki xom ashyo qiymati, malakali ishchi kuchiga to'lanadigan ish haqi xarajatlar yuqori bo'lsa;

➤ loyiha tadbiq etilgandan keyin, uning ekspluatatsiya davriy xarajatlari mavjud moliyaviy resurslar yoki muqobil qarorlarga nisbatan g'oyat yuqori bo'lishi aniqlansa.

Loyiha g'oyasining amalga oshuvchanligini aniqlash uchun quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha dastlabki tahlil o'tkazish talab qilinadi:

➤ loyihaning amalga oshirilishidan naf ko'rishi lozim bo'lgan aholi guruxlari yoki hududlarni mahsulot yoki xizmatlar xarakteriga bo'lgan talab hajmi;

➤ mahsulot chiqarishning tegishlicha baxrlari bo'lgan muqobil texnik yechimlari yoki majmua yechimlari borligi, shu jumladan, joylarda oldindan ishlatilayotgan

texnologiyalarning mavjudligi, ularni takomillashtirish imkoniyatlari;

- asosiy moddiy va mehnat resurslarining, shuningdek ixtisoslik malakalarining borligi;

- kapital qo'yilmalar va ekspluatatsiya xarajatlarining joriy diskontlangan qiymati;

- loyiha variantlarining moliyaviy va iqtisodiy qiymati.

Bundan tashqari takdim qilinayotgan loyihaga biron-bir jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan har qanday tashkiliy va siyosiy to'siqlar tahlili o'tkaziladi.

Loyihani moliyalashtirish va tegishli qarorlar qabul qilish muammolarini tadqiq etishda loyihaning hayotiy tsikli boshlang'ich tushuncha hisoblanadi. Loyihani fazalarga bo'lish g'oyat xilma-xil bo'lishi mumkin. Asosiy narsa shundaki, bunday bo'lish eng muhim nazorat nuqtalarini ochib beradigan bo'lsin, bu fazalardan o'tish vaqtida qo'shimcha axborotlarni qarab chiqish va loyihani rivojlantirishning imkoni bo'lgan yo'nalishlarini baholash mumkin bo'lsin. Jaxon amaliyotida loyihalarning murakkabligiga qarab ularni boshqarishning turli usullaridan foydalaniladi. Loyihalarni barcha mavjud boshqarish usullari nazarda tutilgan natajalarga qaratiladi, huquq va burchlarning jamlanganligiga, matritsali tashkil etilganligiga, to'qnashuvlar va muammolarning oldini olishga qaratiladi. Loyihalarni ishlab chiqish, ular samarasini belgilash, ularni tanlash va amalga oshirish, shuningdek, ularni ichki va tashqi resurslar hisobidan moliyalashtirishda mamlakatning xalqaro bozorga chiqishi kuchli zamin va asos hisoblanadi. Loyihaning kelajakka qaratilishi uning oldindan aytib berish mumkin emasligidan dalolatdir, shu sababli investitsiya loyihasining sifat tavsiflarini hisobga olish muhim. Investitsiya loyihasi odatda, resurslar va muayyan vaqt bilan cheklanadi hamda qo'yilgan maqsadga erishishni qo'zda tutadi. Shu nuqtai nazardan, investitsiya loyihalari o'zining takrorlanmasligi va belgilangan davr mobaynida unikallik darajasi bilan tavsiflanadi.

Investitsion loyiha turli investitsiya faoliyatlarini rejalashtirish, tahlil etish, baholash va ulardan foydalanish uslubini qo'llashga imkon beradi.

Loyihalarni tanlab olish va investitsiya qarorlarini qabul qilish jaxon amaliyotida qo'llaniladigan diskontlash usuliga asoslanadi.

Diskontlash usulini keltirib chiqargan asosiy sabab pul mablag‘larining vaqtga nisbatan teng qiymatli bo‘lmasligida. Gap inflyatsiyada ham emas, uning asosiy sababi biron jarayon bilan bog‘langan qiymat n – vaqtdan so‘ng uning yordami bilan daromad hisobiga kapital summaga aylanish xususiyatiga ega. Bu moliya operatsiyalarida aksiomadir va investitsiya loyihalarini iqtisodiy asoslash hamda tahlil qilishning jami mexanizmini belgilab beradi, ya‘ni kelajakdagi qiymatga asos qilib murakkab foizlar modeli tarzida ma‘lum bo‘lgan jamg‘armalarning ko‘payishi modeli olinadi:

$$FV = PV(1+K)^n$$

bu yerda,

FV – kelajakdagi qiymat;

PV – joriy qiymat;

K – daromadlilik stavkasi;

N – pulning band bo‘lish davri (yil, chorak, oy).

Diskontlash pulning joriy qiymatini aniqlash imkoniyatini beradigan murakkab foizlarni hisoblash uslubiga teskari amal bilan hisoblab chiqariladi:

$$PV = FV \frac{1}{(1+K)^n}$$

Buning mohiyati shundan iboratki, kelajakda muayyan vaqt ichida qayta tushadigan pul oqimlari evaziga investorlar bugungi kunda zarur mablag‘larni qo‘yishga tayyor turadilar.

Investitsiya loyihalarini baholash, tanlash va amalga oshirishda asosiy e‘tibor investitsiya imkoniyatlarining tahliliga jalb etilayotgan resurslar qiymatini baholashga qaratilishi talab etiladi.

Ishlab chiqilayotgan investitsion loyiha bo‘yicha biznes-reja tuzish quyidagi ikki masalani hal etishga yordam beradi:

– investitsion loyiha kontseptsiyasi xaqiqatdan ham daromadli hisoblanadimi va uning ustidan ish olib borish ma‘noga egami;

– loyihani istiqboldagi muvaffaqiyatiga ta‘sir etuvchi jihatlar ushbu kontseptsiyada mavjudmi.

Biznes-reja – bu korxonani kelajakdagi asosiy jihatlarini belgilovchi hujjat bo‘lib, korxona oldida paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan muammolarni va ularni hal etish usullarini aniqlab beradi. Shuning uchun to‘g‘ri to‘zilgan biznes-reja tadbirkorlarga quyidagi to‘rtta asosiy masalani hal etishda yordam beradi:

- bozor hajmini va uning istiqboldagi rivojlanishini aniqlash;
- xarajatlarni baholash va narxlar bilan taqqoslash;
- rejalashtirilayotgan loyiha oldidagi muammolarni aniqlash;
- amalga oshirilayotgan faoliyatni baholovchi ko‘rsatgichlarni aniqlash.

Biznes-reja istiqbolli (perspektiv) hujjat bo‘lib, uni 3-5 yilga moslab to‘zish lozim. Birinchi yil uchun asosiy ko‘rsatgichlarning har oydagi qiymatlarini aniqlash, ikkinchi yil uchun – kvartal qiymatlarini va uchinchi yildan boshlab yillik qiymatlarini aniqlash maqsadga muvofiqdir. Biznes-reja muayyan tuzilishga ega bo‘lishi lozim. Masalan YUNIDO qullanmasi uning tuzilishidagi quyidagi bo‘limlarni ajratib chikaradi:

- tovarlar ishlab chiqarish hajmi va strukturasini aniqlash;
- ishlab chiqarishni tashkil etish uchun muljallangan resurslar assortimenti va hajmi;
- yangi ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish;
- ishlab chiqarishni tashkil etish texnik asosi;
- ishlab chiqarishda, boshqaruvda va savdoda band bo‘lgan personal bilan bog‘liq bo‘lgan xarajatlar qiymati va strukturasini;
- personalni mexnat faoliyatini tashkil etish;
- loyihani amalga oshirish tashkiliy-huquqiy ta‘minoti;
- loyihani moliyaviy ta‘minlash.

Loyihani detal, texnik-iqtisodiy asoslanishini va moliyaviy asoslanishini tayyorlash muammolarni al‘ternativ yechimlarini bera olishni ta‘minlaydi. SHuning uchun loyihani bu bosqichida turli profildagi mutaxassislar ishlashi maqsadga muvofiqdir, ya‘ni:

- ushbu soha bilan yaxshi tanish iqtisodchi;

- mahsulotni sotish bozorini tahlil qila oladigan mutaxassis;
- o‘rnatilayotgan texnologiya bilan yaxshi tanish injener-texnolog;
- injener-konstruktor;
- injener-quruvchi va x.k.
- Loyihaning oxirgi ta‘rifini aniqlashda quyidagilarga e‘tibor berish lozim:
- istiqboldagi loyiha masshtabi, ya‘ni rejalashtirilayotgan ishlab chiqarish qiymati;
- istiqboldagi ishlab chiqarish faoliyatining masshtablarini belgilash;
- asosiy va qo‘shimcha ishlar turlarining vaqtli davomiyligini aniqlash.

14.5. 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 ta‘dim etilishlari kerak.
- innovatsion loyihalarning 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 korxona ehtiyojlaridan vujudga keladilar. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo‘jalik faoliyati samaradorligini oshirishda asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsad lariga 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'lmazliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari, hamda foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta xavflarga egalardir.

Katta kapital kiritmalarni talab 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 zarurligini keltirib chiqaradi. Korxona 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 investitsion loyiha samaradorligini ayrim olimlar, ilmiy xodimlar va korxona mutaxassislarining sub'ektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni seklash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshharuvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'li bilan himoyalash mumkin, ular korxona vazifaviy xizmatlar ishini

muvoqilashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning ob'ektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradilar.

14.6. 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 ob'ektga investitsilar kiritish bilan bog'liq xatarlar va noaniqlilik va boshqa sabablar tufayli har xil qiymatga ega bo'lishlari mumkin.

Ilmiy tadqiqotlarni boshqarish doimo o'zgaruvchan sharoitlarda amalga oshiriladi. Shuning uchun ITTKIni doimo takomillashtirish zarur. Iste'molchilarning talablari o'zgarishi mumkin.

Menejer ITTKIni dasturini boshqara turib, dinamik loyihalarni boshqarish bilan to'qnashadi. ITTKI ning samaradorligi bozorda aniqlanadi.

Bozor segmentining asosiy xarakteristikalarini to'rt o'zaro bog'liq o'zgaruvchilar bilan ifodalanadi: bozor hajmi, narx, texnik samaradorlikka talab va vaqt.

Loyihani tanlash alternativ qarorlarni faol izlash bilan bog'liq.

ITTKI portfeli turli loyihalardan tashkil topgan: yirik va kichik; tugallashga yaqin va boshlanadigan. Xar bir loyiha resurslarini talab qiladi.

Portfel ma'lum konturga ega bo'lishi va barqaror bo'lishi kerak.

Ma'lum bir davrda portfeldagi loyihalar soni loyihalar xajmidan bog'liq. U tadqiqot uchun zarur bo'lgan resurslarning umumiy xajmi va bir loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar bilan o'lchanadi.

Portfeldagi loyihalar soni (n) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$n = \frac{\text{Davrdagi ITTKI byudjeti}}{\text{Bir loyihaga sarflanadigan xarajatlar}}$$

Kichik loyihalardan tarkib topgan portfel ko'proq ishonchliroq. Odatda hamma loyihalarning faqat 10% muvaffaqiyatli bo'ladi. Lekin kichik loyihalar kam sotish hajmiga ega bo'lgan (kam foyda potentsialli) yangi mahsulotlarni ishlab chiqishga qaratilgan.

Portfelning umumiy bahosi o'rtacha rentabellik ko'rsatkichi bilan beriladi.

Loyihalar rentabelligi (R_i) quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$R_i = P_i / Z_i$$

Bunda,

P_i – i loyihadan olinadigan foyda;

Z_i – i loyiha xarajatlari;

i – loyihaning navbatdagi raqami.

Har bir portfel rentabelligi o'rtacha rentabellik bilan aniqlanadi.

Rentabellik ko'rsatkichlari asosida afzallik koeffitsientini hisoblash mumkin (K_p):

$$K_p = R_a / R_b$$

Masalan, ikkita loyihadan iborat ikki portfel taklif qilinadigan bo'lsa, ularni baholash uchun dastlab ikkita birinchi loyihaning rentabelligi, so'ng ikkita ikkinchi loyihalarning rentabelligi taqqoslanadi. Buning uchun birinchi loyihaning rentabelligi ikkinchi loyihanikiga bo'linadi. Xuddi shunday amal ikkinchi loyihalar uchun ham o'tkaziladi. Agar $R_a / R_b > 0$ bo'lsa, birinchi loyihaning rentabelligi afzal hisoblanadi. Agar $R_a / R_b < 0$ bo'lsa, unda loyiha rentabelliklari teng baholanadi yoki B loyihaning rentabelligi yuqori hisoblanadi. Lekin, har qaysi loyiha o'zining individual rentabelligiga (R_i) va xarajatlarning shakllanishida ma'lum bir xarajat hissasiga ega ($D_{zi} = Z_i / Z$). Bu shundan dalolat beradiki, demak, umumiy afzallik koeffitsienti (K_p) rentabellik bo'yicha va xarajatlar tarkibi bo'yicha afzallik koeffitsientlari tizimi ko'rinishida ifodalanishi mumkin.

Rentabellik bo'yicha afzallik koeffitsienti:

$$K_r = R_{ai} * dz_{ai} / R_{bi} * dz_{ai}$$

Xarajatlar tarkibi bo'yicha afzallik koeffitsienti:

$$K_{dz} = R_{bi} * dz_{ai} / R_{bi} * dz_{bi}$$

Shunday qilib, umumiy afzallik koeffitsienti quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$p = R_{ai} * dz_{ai} / R_{bi} * dz_{bi}$$

Investitsion harorni qabul qilishda vaqtning har xil davrlarida amalga oshirilgan xarajatlar va foydalarni tenglashtirishni bilish, ya'ni bo'lg'usi pul summalarini vaqtni hozirgi payti (investitsion haror qabul qilingan payt -)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 haror ?ildik. t - yildan keyin bizning bank hisobimizda qancha pul bo'ladi?

Bu hisoblash uchun formulani (murakkab foizlarni hisoblash formulasini) iterativ ravishda oson chëhariladi.

Bir yildan keyin hisobda bo'ladi.

Ikki yildan keyin -

.... t - yildan keyin - .

Ushbu murakkab foizlarni hisoblash formulasidan diskontlashtirish formulasi oson chiqariladi. Demak, mayli R noma'lum bo'lsin, F(t) va r ma'lum. Bunda

-murakkab foizlarni hisoblash koeffitsienti,

-esa diskontlashtirish koeffitsenti deb ataladi. (bunda r diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyihalar moliya-iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlariga bo'lishi mumkin:

Oddiy yoki strategik usullar;

Diskonlashtirish (yoki dinamik) usullari.

Iqtisodiy samaradorlikni baholashning oddiy usullari (mezonlari):

1. O'zini o'zi qoplashi muddati.

O'zini o'zi qqoplashi 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 yoki , uning uchun

Bu usulning soddaligi uning afzalligi bo'ladi, bu resurslarni etishmasligi sharoitlarida loyhalarni tezroq baholashga imkon beradilar.

O'zini o'zi qoplash muddati ko'rsatkichining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u innovatsion loyihani amalga oshirilishining butun davrini hisobga olmaydi, demak, bu muddatdan tashqarida yotgan kiritmalardan barcha qaytarishlar unga ta'sir ko'rsatmaydi. Shuning uchun ko'pincha bu ko'rsatkich loyihani tanlashning mezon bo'lib xizmat qilmaydi., balki cheklash sifatida foydalaniladi (o'zini o'zè qoplashi muddati belgilangan vaqtdan ko'proq bo'lmasligi kerak).

2. Summar foyda.

Bu oddiy (pullarning vaqtli qiymatini hisobga olmasdan) ko'rsatkich loyihani amalga oshirishdan keliá chiqqan yig'ma qiymatliy natijalar va xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi.

Bu yerda - 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).

bu yerda T - loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili.

Ushbu usulda hisoblab chiqilgan miqdor investitsion xarajatlarning qanday qismi rejalashtirishninã bir oralig'i davomida foyda ko'rinishida qoplanishini ko'rsatadi.

Ko'pincha bu miqdorni samoya daromadligining o'rtacha darajasi bilan taqqoslanishi loyihani amalga oshirilishini maqsad ga muvofiqligi haqidagi xulosaga olib keladi.

Iqtisodiy samaradorlikning diskontlantirilgan mezonlari:

Diskontlashtirilgan mezonlar pullarning vaqtdagi har xil qiymatini hisobga oladi. Umumiy ko‘rinishdà diskont stavkasi (r) quyidagicha taqdim etilishi mumkin:

, 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 koeffitsient.

Ammo aniq investitsion loyihalarni ishlab chiqishda diskont stavkasini hisoblash muammosi ko‘rib chë?ilmaydi. Odatda u ekzogenli miqdor (ya‘ni tashqaridan berilgan) sifatida beriladi va ?oidaga 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 boshharishga tizimli yondoshishni ?o‘llash asosida ?al qilinishi mumkin.

Xulosa

Tadqiqot loyihalari - innovatsion loyihaning bir shakli hisoblanadi. Tadqiqot loyihalari deganda, dolzarb nazariy va amaliy vazifalarni bajarishga qaratilgan tadqiqotlar rejasi tushuniladi. Bu ishlab chiqiladigan rejalar ijtimoiy-madaniy, xalq xo‘jalik va siyosiy ahamiyatga ega va ularda ilmiy asoslangan qarorlar keltiriladi. Ko‘p loyihalar har kungi faoliyat bilan bir qatorda amalga oshiriladi. Lekin ba‘zan loyihani amalga oshirish ishchi guruhlarini tashkil etishni talab qiladi.

Har bir loyiha quyidagi zarur elementlarni o‘z ichiga olishi kerak:

– aniq nomlanishi;

- qisqa anatatsiya (ish xaqida qisqacha ma'lumot);
- bajaruvchilar soni;
- bajarish muddatlari;
- bir yilga mo'ljallangan moliyalashtirish hajmi.

Loyihani amalga oshiradigan tashkilotning rahbari va uni amalga oshiruvchilar tug'risidagi ma'lumot muhim ahamiyat kasb etadi.

Loyihaning asosiy qismlari:

- 1) Loyihaning mazmuni va hayotiyligi;
- 2) Marketing tadqiqotlari va vazifalar asosida tuzilgan Innovatsion loyihaning maqsadlar daraxti;
- 3) Innovatsion loyihaning maqsadlar daraxтини hayotga tadbiq etish harakatlari tizimi;
- 4) Innovatsion loyihani kompleks asoslash;
- 5) Innovatsion loyihalarni tadbiq etishni ta'minlash;
- 6) Innovatsion loyihaning ekspert xulosasi;
- 7) Innovatsion loyihani tadbiq etish yo'llari va motivlashtirish tizimi.

«Loyiha» tushunchasi boshqalardan farq qiladigan va aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan har qanday faoliyatlar majmuini bildiradi. Ular rejalashtiriladi, ularni moliyalashtirish nazarda tutiladi, ular taqqoslanishi mumkin. Loyiha kelajakka qaratilganligi sababli oldindan aytib bo'lmaydigan noma'lumliklar bilan bog'liq bo'ladi. Loyiha iqtisodiy va moliyaviy boylik hamda ijtimoiy ma'noga ega bo'lishi munosabati bilan, zamon va makondagi birlik tarzida qaralishini talab etadi. Korxonani investitsion kontseptsiyasini ifodalashda tarmoq profili, bozorni egallash bo'yicha yig'ilgan tajriba, personalning malakasi kabi omillar muhim o'rin tutadi. Loyihalarni tanlab olish va investitsiya qarorlarini qabul qilish jaxon amaliyotida qo'llaniladigan diskontlash usuliga asoslanadi. Ishlab chikilayotgan investitsion loyiha bo'yicha biznes-reja tuziladi.

«Loyiha» tushunchasi boshqalardan farq qiladigan va aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan har qanday faoliyatlar majmuini bildiradi. Ular rejalashtiriladi, ularni moliyalashtirish nazarda tutiladi, ular taqqoslanishi mumkin.

Loyiha kelajakka qaratilganligi sababli oldindan aytib bo'lmaydigan noma'lumliklar bilan bog'liq bo'ladi. Loyiha iqtisodiy va moliyaviy boylik hamda ijtimoiy ma'noga ega bo'lishi munosabati bilan, zamon va makondagi birlik tarzida qaralishini talab etadi. Korxonani investitsion kontseptsiyasini ifodalashda tarmoq profili, bozorni egallash bo'yicha yig'ilgan tajriba, personalning malakasi kabi omillar muhim o'rin tutadi. Loyihalarni tanlab olish va investitsiya qarorlarini qabul qilish jaxon amaliyotida qo'llaniladigan diskontlash usuliga asoslanadi. Ishlab chiqilayotgan investitsion loyiha bo'yicha biznes-reja tuziladi.

Tayanch iboralar:

tadqiqot loyihalari, loyiha elementlari, innovatsion loyihani bajaruvchi guruhlar, loyihani bajarish xarajatlari, funktsional qiymat tahlili, Yangi texnikaning afzalliklarini hisoblash, konkordatsiya koeffitsienti, innovatsion loyiha, investitsion loyiha, investitsion loyiha hujjatlari, Investitsion loyiha biznes-rejasi, investitsion kontseptsiya, tizimli yondoshish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelligi, diskontlashtirish.

Mavzu bo'yicha nazorat savollari:

1. Tadqiqot loyihalari deganda nimani tushinasiz?
2. Tadqiqot loyihalari qanday rasmiylashtiriladi?
3. Koordinatsion guruhlar qanday vazifalarni bajaradi?
4. Ishchi guruhlarga nomzodlar qanday tanlanadi?
5. Loyihani boshqarishning maxsus dastaklariga nimalar kiradi?
6. Funktsional-qiymat tahlili tushinchasi ?
7. FTK ning qanday bosqichlarini bilasiz?
8. Konkordatsiya koeffitsienti qanday hisoblanadi?
9. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering.
10. Innovatsion loyihalarga tizimli yondoshishning mo'iyati nimadan iborat?
11. Innovatsion loyihalarning moliyaviy- iqtisodiy samaradorligini baholashning usullarini aytib bering.
12. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilini hisobga olish nima?
13. Investitsion loyihalarni amalga oshirishning qanday tamoyillari mavjud?
14. Investitsiyalarning rentabelligi nima?
15. Investitsion loyiha hujjatlarini tayyorlash bosqichlari nimalardan iborat?
16. Investitsion kontseptsiya asosida korxona loyahasini tanlash shart-sharoitlari qaysilar?
17. Investitsion loyiha biznes-rejasiga qo'yiladigan talablar qanday?
18. «Investitsion loyiha» tushunchasiga ta'rif bering va uning asosiy tarkibini aniqlang?
19. Barcha investitsiya loyihalari qanday umumiy belgilarga ega?
20. Loyiha g'oyasining amalga oshuvchanligini aniqlash uchun qanday ko'rsatkichlar bo'yicha dastlabki tahlil o'tkazish lozim?
21. Investitsion loyihani ishlab chiqish qanday bosqichlardan iborat?

15- Bob. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH

15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari

Davlat innovatsion siyosati – bu innovatsion faoliyatni faollashtirish va uning samaradorligini oshirishga yo‘naltirilgan tadbirlar yig‘indisidir, bundan tashqari innovatsion faoliyat natijalaridan mamlakatning ijtimoiy–iqtisodiy rivojlanishida va jamiyat ehtiyojlarini to‘la qondirishda keng foydalanishdir. Davlat innovatsion siyosati uchta bosqichdan tashkil topgan:

- Innovatsion faoliyatni rivojlantirishning ilmiy asoslangan kontseptsiyasini ishlab chiqish;
- Innovatsiyani davlat tomonidan qo‘llab quvvatlashning asosiy yo‘nalishlarini aniqlash;
- Innovatsion faoliyatni faollashtirish bo‘yicha qo‘yilgan maqsadga erishishga amaliy ta‘sir ko‘rsatish.

Innovatsion siyosatning ikki turi mavjud: strategik va taktik. Davlat innovatsion siyosatining strategiyasi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy rivojlanishining uzoq muddatli kontseptsiyalari asosida shakllantiriladi. Innovatsion siyosat strategiyasini tanlash o‘z navbatida quyidagilarni talab qiladi: innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo‘nalishlarini aniqlash, ilmiy potentsialni rivojlantirish va undan foydalanish metodlarini tanlash, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishga mos holda innovatsion rivojlanishning asosiy maqsadlarini belgilash.

Taktik innovatsion siyosatda joriy maqsadlar va bu maqsadlarga yuqori samaradorlik bilan erishishni ta‘minlaydigan aniq tadbirlar aniqlanadi. Taktik vositalar – bu ilmiy tadqiqot va loyiha-konstruktorlik ishlarni moliyalashtirish, moddiy-texnik va axborot ta‘minoti, xodimlarni tanlash, innovatsiyani rivojlantirish bo‘yicha tadbirlarni amalga oshirish uchun huquqiy va tashkiliy sharoitlar yaratishdir.

Davlat innovatsion siyosati, uni shakllantirish metodlarining samaradorligini va innovatsiyani qo‘llab-quvvatlashning asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha davlatda fan texnikaning rivojlanishiga baho berish mumkin. Fan texnika rivojlangan

mamlakatlarda ilmiy-texnika natijalarini (litsenziya, patent va boshkalar) eksport qilish kengayadi, tayyor yangiliklarni eksport qilish ko'payadi va boshqa mamlakatlarga ilmiy-texnik innovatsion yordam ko'rsatish kengayadi.

Davlat innovatsion siyosati asosan innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun qulay iqtisodiy, tashkiliy, huquqiy, axborot va ijtimoiy-psixologik sharoitlar yaratishga yo'naltirilgan.

Innovatsion siyosatning shakllanish metodlari, sharoitlaridan kelib chiqqan holda, davlat tomonidan innovatsiyani qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlari aniqlanadi. Innovatsiyani davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan tashkil topgan:

2) perspektiv yo'nalishdagi ilmiy tadqiqotlarning (fundamental, izlanish, amaliy) rivojlanishini qo'llab quvvatlash;

3) innovatsion faoliyatni mutaxassislar bilan ta'minlash;

4) innovatsion faollikni oshirishga yo'naltirilgan turli xil dasturlarni ishlab chiqish;

5) alohida firma (korxonalar)ning innovatsion faoliyatining samaradorligini oshirishga rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatuvchi fiskal va boshqa dastaklarni davlat tomonidan tartibga solish;

6) fanning turli sohalarining (akademiya, tarmoq va oliy o'quv yurti) o'zaro aloqasini samarali tashkil etishda davlat vositachi sifatida ishtirok etishi va oliy o'quv yurtlari (universitet, institut, akademiya) bilan sanoat korxonalari orasidagi innovatsiya ishlamalari bo'yicha korporatsiyani rag'batlantirish;

7) innovatsion ishlamalarga davlat buyurtmalarini shakllantirish;

8) viloyatlardagi innovatsion faoliyatni tartibga solish;

9) innovatsion faoliyatni huquqiy bazasini yaratish;

10) innovatsion jarayonlar bo'yicha xalqaro aloqalarni tartibga solish.

Innovatsion faoliyat bo'yicha xalqaro aloqalarni tartibga solish shakllari turli xildir. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

– xorijiy innovatsion investitsiyalarni rag'batlantirish;

– hamkorlikning eng perspektiv va ustivor yo'nalishlarini asosli tanlash;

- innovatsion ishlamlarni eksport nazoratidan o'tkazish;
- xalqaro kichik innovatsion tadbirkorlik aloqalarini qo'llab quvvatlash;
- hamkorlikda bajarilayotgan innovatsion loyihaning ishtirokchi davlatlarga (korxonalarga) maxsus soliq va kredit imtiyozlarini qo'llash;
- mamlakatga xalqaro standart va normalarni joriy qilish

Bundan tashqari ushbu sohani davlat tomonidan tartibga solish shakllariga quyidagilarni kiritish mumkin: ma'lum ma'noda innovatsiya muammolari bilan shug'ullanayotgan xalqaro tashkilotlarning (YuNESKO, OESR, YuNIDO, MAGATE va boshqalar) ishlarida ishtirok etish, xalqaro konventsialarda qo'shilish (masalan: intellektual mulk huquqlarini himoya qilish bo'yicha konventsiyaga) xalqaro innovatsiyalar aloqalarini huquqiy tartibga soluvchi maxsus qonunlar va normalar ishlab chiqish, xalqaro patent-litsenziya operatsiyalarida ishtirok etish va hokazo.

15.2. O'zbekistonda innovatsiya sohasini davlat tomonidan tartibga solish metodlari

Innovatsion faoliyatga davlat tomonidan ta'sir qilish metodlarini ikki guruhga bo'lish mumkin: to'g'ri va egri.

Innovatsion jarayonni davlat tomonidan tartibga solishning to'g'ri metodlarini ikki shaklda amalga oshiriladi: ma'muriy, dasturli-maqсадli. Ma'muriy shaklda innovatsiyaga bevosita ta'sir qilish maqsadida u moliyalashtiriladi. Ushbu moliyalashtirish maxsus qonunlar asosida amalga oshiriladi. Innovatsiyalarni dasturli – maqsadli tartibga solishda yangiliklar qo'llab-quvvatlashning davlat maqsadli dasturlari bo'yicha innovatsiyalar kontrakt asosida moliyalashtiriladi. Ya'ni, davlat



tomonidan yangiliklarni (tovar, texnologik jarayon, xizmat) kontrakt asosida sotib olish tizimi tashkil etiladi. Kontrakt asosida moliyalashtirish – hozirgi kunda keng tarqalgan – buyurtmachi va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida shartnoma tizimining bir elementidir.

Shartnomada ishlarni tugatish vaqti, ishlarni ishtirokchilar orasida taqsimlashini moddiy rag'batlantirish aniq ko'rsatiladi. Bu yerda o'zaro majburiyatlar, iqtisodiy sanksiyalar kelishib olinadi.

Innovatsion jarayonga davlat tomonidan bevosita ta'sir qilish metodlar tizimida sanoat korxonalar va universitetlar kooperatsiyasini rag'batlantiruvchi tadbirlar muhim o'rin egallaydi.

Sanoat va universitetlar kooperatsiyasi natijasida birinchidan ilg'or ilmiy g'oyalarni ishlab chiqarishga joriy qilish imkoni yaratilsa, ikinchidan sanoat korxonalarining fundamental va izlanish tadqiqotlarni moliyalashtirish uchun qiziqish paydo bo'ladi.

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solishda egri metodlar ham muhim o'rin tutadi. Davlat innovatsion siyosatini amalga oshirishda qo'llaniladigan ushbu metodlar birinchidan innovatsion jarayonlarni rag'batlantirishga va ikkinchidan innovatsion faoliyat uchun qulay muhit (iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik) yaratishga yo'naltirilgan. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga soluvchi egri metodlarning tarkibi, tuzilishi va mazmuni turlicha. Ushbu metodlarga soliq imtiyozlari va kredit imtiyozlarini kiritish mumkin.

Soliq imtiyozlari quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi: perspektiv innovatsion ishlamalarni amalga oshirishga yo'naltirilgan korxona foydasini soliqdan ozod qilinadi; ilmiy-texnik mahsuloti sotishdan olingan ilmiy institut va oliy o'quv yurtlarining valyuta mablag'lari soliqqa tortilmaydi; ilmiy-texnika tashkilotlarining mulki, yeri kamaytirilgan qo'shimcha qiymat solig'iga tortish; korxona (firma)larning yangiliklarni joriy qilish hisobiga olingan foydasi ma'lum davrga imtiyozli soliqqa tortish.

Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solishda imtiyozli kreditlar berish ham katta samara berishi mumkin, ya'ni, aksionerlik jamiyatlariga, korxonalarga, firmalarga kichik foiz stavkasida kreditlar berish.

15.3. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarishning xorijiy tajribalari

Ushbu tadqiqotning obyekti bulib jaxondagi eng rivojlangan davlatlar tanlab olindi: AKSh, Yaponiya, Germaniya, Angliya, Frantsiya. Tadqiqot predmeti: innovatsion faoliyatni muvofiqlashtiruvchi davlat organlari, moliyalashtirish, kredit va solik tizimidagi imtiyozlar, tashki iqtisodiy faoliyat; innovatsion faoliyatning ilmiy-metodik va axborot ta'minotini qo'llab quvvatlashning shakllari; kooperatsiya va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning raqobatbardoshligini rag'batlantirish.

Jahon tajribasida innovatsion faoliyatni rag'batlantirishda soliq imtiyozlarining quyidagi turlaridan foydalaniladi.

- Innovatsion va ilmiy tadqiqot soliq kreditlarini taqdim etish, ya'ni foydadan innovatsion maksadlarga ajratilgan mablag'larga foyda solig'i bo'yicha imtiyozlar berish.

- Innovatsion xarajatlar ko'payganda soliqlarni kamaytirish;
- Innovatsion faoliyat bo'yicha olingan foyda solig'idan ozod qilish;
- Yuridik va jismoniy shaxslar innovatsion tashkilotlarning aksiyalarini sotib olishlari natijasida olinadigan dividendlari imtiyozli soliqlarga tortish;

- Loyihalarning ustivor yo'nalishlarda bajarilayotganligini hisobga olib imtiyozlar berish;

- Intellektual mulkning natijalari bo'lmish patent, litsenziya, nou-xau hisobiga olingan foydani imtiyozli soliklarga tortish;

- Mashina va dastgohlar ITI, oliy o'quv yurtlari va boshqa innovatsion tashkilotlarga berilganda foydaning soliqqa tortiladigan qismini ularning qiymatiga mos holda kamaytirish;

Hozirgi vaqtda sanoati rivojlangan mamlakatlarda ilmiy-innovatsion rivojlanishning uchta modelini ajratish mumkin.

1) Fanda yetakchilikka intilayotgan mamlakatlar, ilmiy-ishlab chiqarish bosqichlarining barcha bo'g'inlarini qamrab olgan yirik masshtabli maqsadli loyihalar amalga oshiriladi va bu yerda mudofaa sektorining ilmiy-innovatsion ulushi juda katta. (AQSh, Angliya, Frantsiya)

2) Yangiliklarni kengaytirishga, qulay innovatsion muhit yaratishga iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini ratsionallashtirishga intilayotgan mamlakatlar Germaniya, Shvetsiya, Shveytsariya;

3) Innovatsion infrastrukturallarni rivojlantirish yo'li bilan yangiliklarni rag'batlantiruvchi, jahon ilmiy texnika yutuqlariga moslashuvini ta'minlovchi, fan va texnologiya sohalarining barcha sohalarini muvofiqlashtiruvchi mamlakatlar (Yaponiya, Janubiy Koreya).

Amerika qo'shma shtatlarida innovatsion faoliyatni boshqarish xususiyatlari

AQShda innovatsion faoliyatni boshqaruvchi davlat organlariga quyidagilar kiradi:

- Amerika ilmiy fondi (fundamental tadqiqotlarni boshqaradi);
- Amerika ilmiy kengashi (sanoat, universiteti);
- Milliy kosmik agentligi (NASA);
- Milliy standartlar byurosi;
- Sog'liqni saqlashning milliy instituti;
- Mudofa ministrligi;
- Sanoat tadqiqotlarining milliy markazi,
- Milliy fanlar akademiyasi;
- Milliy texnik akademiya;
- Fan rivojlanishini qo'llab quvvatlovchi Amerika assotsiatsiyasi.

Oxirgi to'rtta tuzilishlarning moliyalashtirish manbai turlicha bo'lsada, qolganlari faqat federal byudjetdan moliyalashtiriladi.

Fan talab juda katta bo'lgan va samarali tadqiqotlarni davlat ularning murakkabligini, xarajatlar va tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgani va kuchli xalqaro raqabotchilikni hisobga olib to'la o'z hisobidan moliyalashtiradi.

Milliy ilmiy fondning ma'lumotlariga asosan hozirgi davrda ilmiy texnik taraqqiyotda kichik biznes ilmiy tekshirish ishlarining o'rnini kuchayib bormoqda.

Kichik va o'rta biznes firmalari oxirgi o'n yillikda yirik korporatsiyalarga nisbatan o'rtacha bir kishiga 2,5 marta ko'p ixtirolar yaratilgan.

Boshqa texnologik rivojlangan davlatlar kabi AQShda ham venchur firmalar, «spin-off» firmalar (oliy o‘quv yurtlari, mustaqil institut, davlat tadqiqot markazlari va yirik korporatsiyalarning maxsus laboratoriyalaridan ajralib chiqqan firmalar) va investitsion firmalar faoliyat ko‘rsatib bormoqda. Davlat faol ravishda «spin-off» firmalarni yirik notijorat ilmiy markazlar, universitetlar tomonidan subsidiyalashtirilib bormoqda. Bundan tashqari «spin-off» firmalari orqali ilmiy yutuqlarni tarqatish maqsadida, mamlakatda milliy ilmiy fond tomonidan moliyalashtiriladigan bir qator innovatsion fondlar faoliyat ko‘rsatmoqda.

Bu yerda, o‘zlarining «spin-off» firmalarini tashkil etuvchi xohlovchilar (asosan universitet o‘qituvchilari va studentlari) kurs o‘qishida. Kursning maqsadikichik firmalarni tuzish jarayonini yengillashtirishdan iborat.

Bu yerda, yana qo‘shimcha qilib tijorat maqsadlar uchun federal hukumatning byudjet hisobiga moliyalashtirilgan tadqiqotlar natijasida olingan patent va ixtirolarni firmalarga bepul sotish tajribasini ko‘rsatish mumkin.

Investitsion fondlar faoliyatning asosiy maqsadi kichik innovator firmalarga va yakka ixtirochilarga moliyaviy yordam ko‘rsatishdan iboratdir. Kichik firmalarni investitsiyalashda Milliy ilmiy fond muhim o‘rin egallaydi, ya‘ni ushbu fond investitsion firmalarni kredit bilan ta‘minlaydi, balki ularga grantlar ajratadi.

Bunday fondlar qatoriga AQSh energetika vazirligining investitsion fondini kiritish mumkin. Bu fond ham kichik firmalar tomonidan amalga oshirilayotgan ayrim tadqiqot loyihalar kabi, shaxsiy ixtirochilarni subsidiyalash bilan shug‘ullanadi.

Innovatsion jarayonlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri qo‘llab quvvatlashning muhim elementi davlat innovatsion infratuzilmalarini tashkil etishdir. Davlat yangiliklarni tarqatuvchi markazlar va innovatorlarga xizmat ko‘rsatuvchi konsul‘tativ markazlar tashkil etishi mumkin Davlat innovatsion bozorlarning (davlat matbuotlarida axborot, birja, yarmarka va ko‘rgazma) shakllanishini qo‘llab quvvatlaydi va o‘zi uning agenti sifatida o‘zini ko‘rsatadi.

Davlat organlari mamlakatda va xorijdagi innovatsion jarayonlarning monitoringini va istiqbolini olib borishi lozim. Bu yerda ko'pchilik hollarda ishlab chiqarishga joriy qilish uchun katta samara beruvchi ilg'or texnologiyalarni izlaydi.

AQShda innovatsion faoliyatni rag'batlantirishda ma'naviy qo'llab quvvatlashga ham katta e'tibor beriladi. Ularning qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: davlat mukofotlari, faxriy unvonlar berish, xo'jalik yuritishning innovatsion usullarini targ'ibot qilish, davlat arboblarning ilg'or innovatsion tashkilotlarga tashrif buyurishi, ilmiy - texnika intellegentsiya namoyondalarining muhim davlat tadbirlarida ishtirok etishi va h.k.

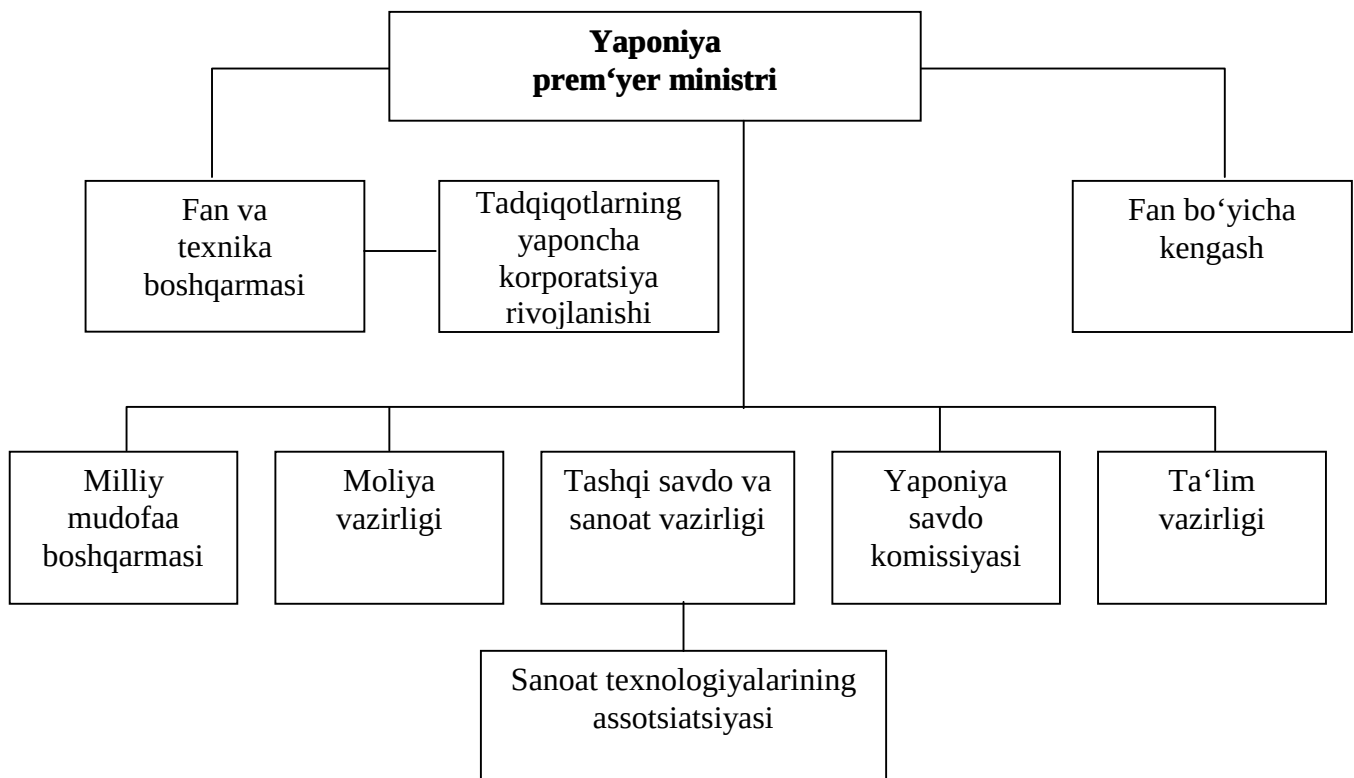
Boshqarishning bilvosita yo'llariga birinchi navbatda soliq bo'yicha imtiyozlarni kiritish mumkin: foydaning soliqga tortiladigan qismini kamaytirish, soliq stavkalarini kamaytirish.

AQShda boshqaruv qarorlarini istiqbollashga, optimallashtirishga va standartizatsiyalashga, innovatsion loyihalarning davlat ekspertizasiga, innovatsiyalarning davlat statistikasiga katta e'tibor beriladi.

Yaponiyada innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarish

Yaponiyada ilmiy texnika siyosati davlat tomonidan boshqarish №4.1.-rasmda ko'rsatilgan. Yaponiyada sanoat rivojlanish strategiyasini aniqlashda, sanoat ITTKI ishlab chiqarishda va ularni ishlab chiqarishga joriy qilishda tashqi savdo va sanoat vazirligi muhim o'rin egallaydi. ITS aniq yo'nalishlarning bajarilishiga fan va texnika boshqarmasi nazorat qiladi.

Yaponiya sanoat texnologiyalari assotsiyasi tashqi savdo va sanoat vazirligiga bo'ysungan bo'lib litsenziyalarni eksport va import qilish bilan shug'ullanadi. Yaponiyada ilmiy texnika taraqqiyotining uzoq muddatli dasturi bo'lib amaliy tadqiqotlarni rag'batlantirish va chet ellardan litsenziyalarni sotib olish bilan shug'ullanadi. Ilmiy texnika siyosatni asosan yirik korporatsiyalarda amalga oshiriladi.



Rasm-2.1. Yaponiyada ITS davlat tomonidan boshqarishning tashkiliy tuzilishi.

Davlat siyosati hozirgi vaqtda, Yaponiyani litsenziyalarni import qiluvchi emas eksport qiluvchi davlatga aylantirishga yo'naltirilgan. Hozirgi vaqtgacha mavjud bozorlarda chet ellik raqobatchilarga nisbatan o'z mahsulotlarining arzonligi va yuqori sifatligi bilan ustunlikka erishib borgan bo'lsa, hozir ularning oldida yanada murakkab vazifa paydo bo'ldi - mahsulotlarning yuqori sifatini va arzonligini saqlagan holda, yangi bozorlarni tashkil etish.

Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligi faqat tashqi savdo va sanoatning umumiy va tarmoqlar bo'yicha strategiyasini aniqlashdan chegaralanib qolmasdan, uning qaromog'ida kerakli darajada vositalar va metodlar katta arsenali bo'lib strategiyalarni konkretlashtirish imkoniyatiga ega. Yaponiyada eksport ishlab chiqarishga va eksporga ta'sir qilishning hammaga tanish iqtisodiy va ma'muriy usullari ya'ni, eksportni imtiyozli kreditlash va sug'urtalash, eksportchilarni soliq to'lashdan qisman ozod qilish, eksportchilarga davlat tomonidan kompleks yordam

berish va shunga o'xshash usullar bilan bir qatorda o'zgacha metodlardan ham keng foydalaniladi.

Ular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ❑ Xususiy banklar tomonidan beriladigan moliyaviy resurslarni maqsadli taqsimlash va ularni iqtisodiyotning ustivor tarmoqlarida yo'naltirish;
- ❑ Korxonalarga ilg'or xorijiy texnologiyalarni sotib olishda yordam berish;
- ❑ Xorijiy davlatlar bilan ilmiy-texnika yutuqlari bilan almashishlarni nazorat qilish.

Fan, ishlab chiqarish va ilmiy texnika taraqqiyotini integratsiyalashning Yaponiya modeli o'z ichida ITTKI va ilmtalab ishlab chiqarish qamrab olgan, umuman yangi texnopolis-shaharlarni yaratishga yo'naltirilgan

Texnopolislarni tashkil etish loyihasi - Yaponiya hukumatining «olti maqsadli» strategiya dasturining muhim bir yo'nalishidir. Uning asosiy maqsadi - texnologik sardorlar qatorida o'zining mustahkam joyini saqlab qolishdir. Loyiha markaziy va mahalliy organlar va akademik soha xodimlari tomonidan Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligi tashabbusi tomonidan ishlab chiqarilgan.

Yaponiya texnopolislari bo'yicha amerikalik mutaxassis Sh.Tatsunoning yozishicha «texnopolislar strategiyasi - oliy texnologiya darajadagi regional markazlar tizimini rivojlantirish asosida faoliyatning yangi sohalariga yorib kirish strategiyasidir. Boshqacha qilib aytganda, bu-butun yapon xo'jaligini intellektuallashtirish strategiyasidir».

Yaponiya iqtisodiyoti rivojlanishining xususiyati shundan iborat: sanoat ishlab chiqarishini va firmalar kapitalini yanada kontsentratsiyalash, mikroelektron texnika asosida resurslarni tejovchi texnologiyalarga o'tish, teruvchi va qayta ishlovchi ishlab chiqarishning ustivorligini ta'minlash. Xalq xo'jaligining asosiy va ilg'or tarmoqlari quyidagilardir: informatika, elektron texnika va integral sxemalar ishlab chiqarish.

Innovatsion faoliyatning faolligi natijasida Yaponiya sanoati rivojlangan davlatlar orasida bir jon boshiga to'g'ri keladigan IYaM resurslardan samarali foydalanish, iqtisodiy rivojlanish darajasi va aholi umri uzunligi bo'yicha jahonda birinchi o'rinni egallab turibdi.

Rivojlangan Yevropa mamlakatlarida innovatsion faoliyatni boshqarish.

Yuqorida ko'rsatilgan davlatlar Angliya, Frantsiya, Germaniya Yevropa ittifoqi davlatlari orasida eng ilg'orlari hisoblanadi. Yevropa ittifoqidagi davlatlar soni 20 dan oshib ketdi.

Yevropa ittifoqi mamlakatlarining xususiyatlari quyidagilardan iborat: tabiiy resurslarning, yer va ish kuchining qimmatligi, yuqori darajada aholining zichligi, ishlab chiqarishning texnologik darajasining yuqoriligi, ma'lumot, madaniyat, tarixiy an'analariga nisbatan ijobiy munosabat, muhim oziq-ovqat mahsulotlarning bahosi davlat tomonidan nazorat qilinishi; ishlab chiqarishni boshqarishda xalqaro va Yevropa standartlaridan foydalanish; mahsulotlarni sertifikatsiyalash; innovatsion faoliyatni idikativ rejalashtirish; xalq xo'jaligining ilm talab bo'lgan tarmoqlarining rivojlanishi, ishlab chiqarishni kontsentratsiya va kooperativlashtirish darajasining yuqoriligi. Buning natijasida ushbu davlatlarda hayot darajasining yuqoriligi.

Yevropa ittifoqi mamlakatlarida innovatsion faoliyatni faollashtirishga katta e'tibor berilmoqda. Yevropa ittifoqida innovatsion siyosatning asosiy yo'nalishlariga quyidagilar kiradi:

- yagona antimonopol qonunchilikni ishlab chiqarish;
- dastgohlarning amortizatsiyasini tezlashtiruvchi sistemadan foydalanish;
- ITTKI imtiyozli soliqqa tortish;
- kichik ilmtalab biznesni rag'batlantirish;
- namunaviy texnologiyalar sohasi bo'yicha innovatsiyalarni davlat tomonidan to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish;
- universitet fani bilan ilmtalab mahsulotlarni ishlab chiqarilayotgan firmalarning hamkorligini rag'batlantirish.

Evropa ittifoqi innovatsion faoliyatining asosini 1985 yilda qabul qilingan «Texnologiyalarni innovatsiya va almashishning xalqaro infratuzilmasini rivojlantirish rejasi» tashkil qiladi. Ushbu hujjatning asosiy maqsadi - milliy va undan yuqori darajada ilmiy tadqiqot natijalarini tayyor mahsulotga joriy qilish jarayonini tezlashtirish va oddiylashtirish, Yevropa ittifoqida innovatsiyalarning tarqalishini qo'llab quvvatlashdan iborat. Ushbu rejaning quyidagi bo'limida, ya'ni «Innovatsiya

sohasida davlatlararo kooperatsiya»da innovatsiyalarni boshqarish va texnologiyalarni almashish bo'yicha funktsional konsalting xizmatini tashkil qilish va faoliyat ko'rsatilishi rejalashtirilgan.

Ikkinchi bo'limda yuqoridagi rejaning bajarilishi muvofiqlashtirib yoritilgan. Uchinchida-innovatsiya va texnologiyalar bo'yicha axborotlar almashish tizimini tuzish, patent tizimini, unifikatsiya va standartizatsiyalashni takomillashtirish masalalari, to'rtinchi bo'limda - past rivojlangan davlatlarning (Gretsiya, Irlandiya) innovatsion imkoniyatlarini ko'tarish bo'yicha tadbirlar yoritilgan.

1988 yildan boshlab Yevropa ittifoqida ITTKI natijalarini tarqatish bo'yicha «VEL'YU» dasturi faoliyat ko'rsatmoqda.

Evropa mamlakatlarining jahon yuqori texnologiya bozorlaridagi ulushining kamayishiga javoban quyidagilar qabul qilindi:

EKSPRIT - 1984 yilda qabul qilingan, axborotlar tizimi texnologiyasi doirasida ilmiy tadqiqotlar Yevropa strategik dasturi (250 ta kompaniya va 3 mingta tadqiqotchilar ishtirok etishadi).

RASE-1985 yilda qabul qilingan, Yevropada aloqaning ilg'or usullarini tadqiqot qilish dasturi.

EVRIKA- Frantsiya tashabbusi bilan 1985 yilda qabul qilingan kompleks dastur. Uning maqsadi - Amerika va Yaponiya korporatsiyalari tomonidan raqobatga qarshi tura oladigan, alyans yo'li bilan paydo bo'lgan yirik Yevropa sanoat korxonalarini rag'batlantirish, Yevropa ITTKIlarni 6 sohasi bo'yicha ishlarni tashkil etish va muvofiklashtirish: optronika; yangi materiallar; katta EHM, kuchli lazerlar; zarrachalarni tezlashtiruvchilar, sun'iy intellekt.

Evrikaning oliy organi - ishtirokchi davlatlar vazirlari darajasida yiliga ikki marta bo'ladigan anjuman. Ishchi organi - 7 ta mutaxassisdan va 6 ta texnik xodimdan tashkil topgan, uning sekretariati Bryusselda joylashgan.

ITTKI axborotlar bilan ta'minlashni takomillashtirish maqsadida Yevropa axborot markazi (EAM) tashkil etilgan va u o'z tarkibiga 1995 yili Buyuk Britaniyada joylashgan 21 guruhdan va Yevropaning boshqa mamlakatlarida 210 ta guruxdan tashkil topgan edi. EAM 25% i Yevropa ittifoqi tomonidan

moliyalashtirilsa, qolgan 75% - homiylarning mablag‘lari va pullik xizmat ko‘rsatishi hisobiga olingan mablag‘lardir.

15.4. Xorijiy mamlakatlarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda fundamental tadqiqotlarni, innovatsion ishlanmalarni, xususan kichik innovatsion biznesni moliyaviy qo‘llab quvvatlashning turli xil metod, shakl va yo‘llari ishlab chiqilgan. Ayniqsa bu sohada AQSh, Yaponiya, Germaniya, Buyuk Britaniya, Frantsiya va Kanada kabi mamlakatlarning tajribasini o‘rganish maqsadga muvofiqdir. Ushbu davlatlarda innovatsion muammolarni yechish tajribasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega, shu bilan birga umumiy o‘xshashlik ham mavjud, ya‘ni innovatsion siyosatni amalga oshirishda davlat faol ishtirok etadi.

Ushbu davlatlarda ilmiy texnika siyosatining asosiy moliyaviy dasturi davlat byudjeti mablag‘laridan foydalanishdir. Rivojlangan mamlakatlarda milliy ijtimoiy va innovatsion xarajatlarning 20 % dan 50 % gacha davlat byudjeti hisobiga moliyalashtiriladi.

Ilmiy tadqiqot va innovatsion ishlanmalarga sarflanadigan xarajatlarni davlatning umumiy xarajatlardagi ulushi oxirgi 20 yil ichida qariyb o‘zgarmasdan qolmoqda. Ya‘ni, ushbu xarajatlar AQShda 6-7 %, Germaniyada, Frantsiya, Buyuk Britaniya va Italiyada 4-5 % va Yaponiyada 3-5 % ni tashkil qilmoqda. ITTKI moliyalashtirish sohasida eng oldingi o‘rinda AQSh turadi. Ushbu mamlakatda 2002 yili fundamental tadqiqotlarni va innovatsion ishlanmalarni rivojlantirishga 200 mlrd. AQSh dollari sarflandi.

Ushbu ko‘rsatkich Yaponiyaning ushbu sohadagi ko‘rsatkichidan 2,2, Germaniyaning 5,6 va Buyuk Britaniyaning ushbu sohadagi ko‘rsatkichidan 8,7 marta katta. AQSh, Yaponiya, Germaniya, Frantsiya va Buyuk Britaniya mamlakatlarida o‘z ilmiy tadqiqot ishlariga sarflanadigan mablag‘lar jahon bo‘yicha fanga sarflanadigan xarajatlarning 80 % ini tashkil etadi.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning muhim ko‘rsatkichi bo‘lib yalpi ichki mahsulotdagi ITTKI sarflanadigan mablag‘larning ulushi hisoblanadi. Ushbu

ko'rsatkich AQShda – 2,57 %, Buyuk Britaniyada – 2,2 %, Yaponiyada – 3,18 %, Frantsiyada – 2,13 %, Janubiy Koreyada – 2,99 %, Germaniyada – 2,51 %, Rossiya – 1,34 % ni tashkil qiladi. Ushbu ko'rsatkich boshqa rivojlangan mamlakatlarda ya'ni, Shvetsiyada – 3,86 %, Fillandiya – 2,3 %, Gollandiya – 1,9 %, Kanada – 1,55 %, Ispaniya – 0,91 %, XXR – 1,34 %, Gretsiyada – 0,62 %, Izrail – 4,71 % ni tashkil etadi.

Rivojlangan mamlakatlarda ITTKI sarflanadigan xarajatlarning tuzilishi turlicha. Bu birinchi navbatda davlat innovatsion siyosatining ustivorligi va innovatsion jarayonga xususiy sektorni jalb etish darajasiga bog'liq. Ya'ni, G'arbiy Yevropa mamlakatlarida fundamental tadqiqotlarga sarflanadigan xarajatlarning ulushi AQSh va Yaponiyaga nisbatan yuqori. Masalan, ITTKIga sarflanadigan xarajatlar tarkibida fundamental tadqiqotlarga sarflanadigan xarajatlarning ulushi AQShda – 1,6 % ni tashkil qiladi, Yaponiyada – 15 %, Frantsiyada – 21 % dan yuqori va Germaniyada – 23 %.

Innovatsion ishlanmalarning moliyaviy manbai bo'lib davlat va xususiy sektor hisoblanadi. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda ITKTIning asosiy moliyaviy manbai bo'lib, xususiy sektor hisoblanadi, ya'ni AQShda, Yaponiya, Germaniya va Frantsiyada ilmiy tadqiqot va texnik ishlanmalarni moliyalashtirilgan jami mablag'ning 48–72 % xususiy sektorga to'g'ri keladi. Ushbu mamlakatlarda jami ilmiy tadqiqot va innovatsion ishlanmalarning 60–75 %i, shu jumladan amaliy tadqiqotlarning 70 % dan va tajriba konstruktorlik ishlarning 90 % dan oshig'i xususiy sektorda bajariladi.

Rivojlangan mamlakatlarda davlat sektori muhim manbaa hisoblansada, ammo innovatsion ishlanmalarni amalga oshirishda va moliyalashtirishda ikkinchi darajali o'rinni egallaydi. Uning ulushi ko'pchilik rivojlangan mamlakatlarda, xususiy sektorga nisbatan 1,3 – 2,5 marta kam. Ushbu ko'rsatkich Frantsiyada 42 %, Germaniyada – 37 %, AQShda – 36 %, Yaponiyada – 21 % ni tashkil qiladi. Davlat sektorining ITTKI bajarishdagi ulushi, ularni moliyalashtirishga nisbatan kam va rivojlangan mamlakatlardan olingan ilmiy, innovatsion ishlar umumiy hajmining 10–21 % ini tashkil qiladi. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda oliy o'quv

yurtlarining ulushi juda oz va Germaniya 0% ni tashkil qilsa, Yaponiyada eng yuqori bo'lib 6,5 % ni tashkil qiladi. Ammo, o'quv yurtlarining ITTKI o'tkazishdagi ulushi, ularni moliyalashtirishga nisbatan ancha yuqori va 17–20 % ni tashkil qiladi. Bundan tashqari oliy o'quv yurtlarida fundamental tadqiqotlarning ulushi 55–80 % ni tashkil qiladi.

AQShda innovatsion tadbirkorlikni qo'llab quvvatlashda kichik biznes ishlari bo'yicha ma'muriyat, Milliy ilmiy fond, NASA, universitetlar, tarmoq vazirliklari shug'ullanadi. Ushbu ishlarni Germaniyada iqtisod vazirligi, ilmiy tadqiqot va texnologiyalar vazirligi, sanoat tadqiqot assotsiatsiya federatsiyasi, Patent markazi amalga oshiradi; Frantsiya – iqtisod vazirligi, tadqiqot natijalarini joriy qilish bo'yicha milliy agentlik, Ilmiy texnik fond; Yaponiyada – kichik biznesni moliyalashtirish korporatsiyasi, venchur tadbirkorlik markazi; xalq moliyaviy korporatsiyasi; Italiyada – texnologik yangiliklar markazi va tijorat banklari, sug'urta fondlari bilan birgalikda kichik innovatsion biznesni qo'llab quvvatlash bo'yicha milliy dasturlarning muvaffaqiyatli amalga oshishi uchun kerakli zamin yaratayaptilar.

Xulosa

1. Davlat innovatsion siyosati innovatsion jarayonni amalga oshirishni faollashtirish uchun qulay, iqtisodiy tashkiliy, huquqiy, axborot va ijtimoiy psixologik muhit yaratishga yo'naltirilgan faoliyatdir. Davlat innovatsion faoliyati uchta bosqichdan iborat: innovatsion faoliyatni rivojlantirishning ilmiy asoslangan kontseptsiyasini ishlab chiqish, innovatsiyani davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlarini aniqlash; innovatsion faoliyatni faollashtirish bo'yicha qo'yilgan maqsadga erishishga amaliy ta'sir ko'rsatish.

2. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish metodlari ikki turga bo'linadi: bevosita va bilvosita. Birinchi turdagi metodlar ham o'z navbatida ikkiga bo'linadi: ma'muriy, dasturli–maqsadli. Bilvosita metodlar innovatsiya faoliyatiga soliq va kredit imtiyozlari orqali ta'sir qilinadi.

3. Rivojlangan mamlakatlarda innovatsion faoliyatni boshqarish bir–biridan farq qilsada, shu bilan birgalikda umumiy o‘xshashliklar bor. Bu birinchi navbatda innovatsion faoliyatni rag‘batlantirishdagi soliq imtiyozlaridir.

4. Evropa Ittifoqi mamlakatlarida innovatsiya siyosatining asosiy yo‘nalishlari quyidagilardan iborat: yagona antimonopol qonunchilikni ishlab chiqish, dastgohlarni yangilashni tezlashtiruvchi tizimdan foydalanish, ITTKI imtiyozli soliqqa tortish, kichik ilm talab biznesni rag‘batlantirish va h.k.

5. Rivojlangan mamlakatlarda innovatsion xarajatlarning 20 dan 50 % igacha davlat byudjeti hisobiga moliyalashtiriladi.

Tayanch iboralar:

Innovatsion siyosat, innovatsion faoliyatni boshqarish, innovatsion siyosatning asosiy yo‘nalishlari, innovatsion faoliyatni tartibga solish metodlari, innovatsion kontseptsiya, texnopolislar.

Mavzu bo‘yicha nazorat savollari:

1. Davlat innovatsion siyosati deganda nimani tushunasiz?
2. Davlat innovatsion siyosati qanday bosqichlardan tashkil topgan?
3. Innovatsiyani davlat tomonidan qo‘llab quvvatlashning qanday yo‘nalishlari mavjud?
4. Innovatsion faoliyatga davlat tomonidan ta‘sir qilishning qanday metodlari bor?
5. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarishning ahamiyati?
6. AQShda innovatsion faoliyatni boshqarish organlari?
7. AQShda innovatsion faoliyatni qo‘llab quvvatlashning o‘ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
8. Rivojlangan mamlakatlarda innovatsion faoliyatni qo‘llab quvvatlashda qanday imtiyozlar beriladi?
9. Yaponiyada innovatsion faoliyatni qo‘llab quvvatlashning o‘ziga xos xususiyatlari?
10. Evropa Ittifoqi mamlakatlarida ilmiy-texnika taraqqiyotini qo‘llab quvvatlashning o‘ziga xos xususiyatlari nimadan iborat?

16-Bob. INNOVATSION LOYIHALAR SAMARADORLIGI

16.1. Innovatsion loyihalarni (mavzularni) tanlash

Innovatsion faoliyat har xil tavakkal turlari bilan bog'liq. Umumiy ko'rinishda innovatsion faorliyatdagi tavakkal yangiliklarni yaratish va ishlab chiqarishda mablag'lar qo'yishda paydo bo'ladigan yo'qotishlar ehtimolligi kabi aniqlanadi. Korxonalar va tashkilotlarning innovatsion faoliyatida paydo bo'ladigan tavakkallarga quyidagilar kiradi: loyihani noto'g'ri tanlash tavakkali, marketing tavakkallari, raqobatni kuchaytirish tavakkali, loyihalarning yetarli moliyaviy resurslar bilan ta'minlanmasligi tavakkali, oldindan o'ylanmagan harajatlar tavakkali, shartnomalarni bajarmaslik tavakkali va boshqalar.

Bundan tashqari innovatsion faoliyatga kredit, innovatsion, tashqi iqtisodiy tavakkallari hamda axborotlarning to'liq emasligi va noto'g'riligi tavakkallari ta'sir ko'rsatadi.

Innovatsion faoliyat tavakkallarini kamaytirish uchun birinchi navbatda amalga oshirishga taklif etiladigan loyihalarining (mavzularning) sinchko'v tanlovini amalga oshirish kerak. Innovatsion loyihalarni (mavzularni) tanlashning muhimligi avvalo, loyihadan oldin quyidagi holatlar bilan aniqlanadi:

- Innovatsion yangiliklarga keng ko'lamdagi va yuqori darajadagi harajatlar;
- Innovatsion yangiliklar yoki mavzularning alohida yo'nalishlariga ajratilgan mablag'larning cheklanganligi;
- Yuqori samara olish uchun tanlov asosida istiqbolli va dolzarb mavzularni ajratib olishga intilish;
- Buyurtmachilar va bevosita ilmiy-texnik hodimlar tomonidan taklif etiladigan ko'p sonli mavzular;
- Innovatsion yangiliklar va izlanuvchanlik tadqiqot yo'nalishlarida kelajakda jahon darajasiga erishish uchun ilmiy-texnik va iqtisodiy tavakkallarni kamaytirish zaruriyati;
- Innovatsion yangiliklar natijalari korxonalar faoliyati strategiyalariga mos kelishi zaruriyati.

Innovatsion yangiliklar mavzularini tanlashning muhim vazifalari bo'lib, quyidagilar hisoblanadi: istiqbolli, dolzarb va samaraliroq mavzularni to'g'ri tanlash, noma'lum, tasodifiy va texnik jihatdan bo'ladigan o'zgarishlar kelajakda mavzu bo'yicha ishlarni bajara olmaslikni inobatga olish, taklif etiladigan innovatsiyalarning ilmiy-texnik va iqtisodiy darajalarini pasaytiradigan sabablarni (omillarni) aniqlash; innovatsiyalarni moliyalashtirish imkoniyatlaridan kelib chiqib qabul qilinadigan va tasdiqlanadigan mavzular sonini aniqlash; tanlov uchun uslubiy tavsiyalar berishga ketgan harajatlarni qoplash.

Ilmiy-texnik tashkilotlarni va birlashmalarni (korxonalarni) istiqbolli va mavzuiy rejalashtirish tajribasi mavzularni tanlashning umumiy, hamma qullay uslublarini qo'llab yangiliklar yaratishning imkoniyati yo'qligini ko'rsatadi va har qanday holatda ham baholashni samarali amalga oshirish ko'rsatkichlari sistemasini ishlab chiqish kerakligini keltirib chiqaradi. Layoqatlarning ko'p maqsadli harakterini, umri amalga oshirishning har taraflama natijalarini (iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa), mavzularni shakllantirish manbalari va zaruriy ma'lumotlarning ishlanganligi, shuningdek tarmoq va xudud xususiyatlarini inobatga oladigan uslublar majmuasi va differentsiyalangan ko'rsatkichlar sistemasi ishlab chiqilishi kerak. Bundan tashqari, mavzularni tanlashning asosiy printsiplari, omillar va ko'rsatkichlar guruhlari, tanlash protsedurasi va uni amalga oshirish tashkiliy shakllari umumiy va ko'p tarmoqli bo'lishi kerak.

Mavzularni tanlashdagi amaliy faoliyatda ular maxsus ko'rsatkichlar va ularni hisoblash uslublari bilan, shuningdek, tanlovni ancha aniqroq amalga oshiruvchi, tarmoq va xududning xususiyatlarini, maqsadli belgilarni ifodalovchi va mavzuni shakllantirish manbalarini aniqlab beruvchi uslublar bilan to'ldirilishi mumkin.

Istiqbolli loyihalarni (mavzularni) tanlashda ularning tarkibini, ko'rsatkichlar guruhini va ularning egallagan ulushlarini aniqlash bir qator printsiplar asosida amalga oshiriladi. Mavzuni tanlashning asosi sifatida qo'yish mumkin bo'lgan muhim printsiplari - bu innovatsion yangiliklarni amalga oshirishning oxirgi natijasiga yo'naltirilganlikdir.

Mavzuni tanlash uchun ko'rsatkichlar sistemasini aniqlashda yangilik harakteri va mazmunining tarmoq korxonalarini ishlab chiqarish – texnik va moliyaviy imkoniyatlariga mos kelishi printsiptini hisobga olish zarur. Istiqbolli mavzularni tanlashning muhim printsiplariga yondashuvlarning kompleksliligi printsipti kiradi. Ko'rsatkichlarni tanlashda turli guruhlariga kiruvchi alohida ko'rsatkichlarning (tannarx, mehnat, vaqt, natural ko'rsatkichlarning) ratsional – muvofiqligi printsipti va ko'rsatkichlarning samaradorlik natijalariga ta'sir cheklanganligi printsiptari inobatga olinadi. Ko'rsatkichlarning tartibga solinuvchanlik printsipti shuni bildiradi-ki, bir qancha ko'rsatkichlar o'z asosiy maqsadidan bog'liq holda mohiyati bo'yicha turlicha bo'lishi mumkin, kengaytirilgan yoki qisqartirilgan bo'lishi mumkin. Bir qancha ko'rsatkichlar nisbiy olinadi va o'suvchi ko'rsatkichlar yoki kamayuvchi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin.

Ko'rsatkichlarga quyidagi talablar qo'yiladi: tanlangan mavzuni amalga oshirishning oxirgi maqsadlari bilan mantiqiy bog'liqlik, obyektivlik, oddiylik va hisoblashning qulayligi, aniqlik va olingan natijalarning bir xil ma'noga egaligi, ko'rsatkichlarning qarama-qarshi emasligi, amalga oshirilayotgan hisob va hisobot shakllariga mos kelishi.

Ko'rsatkichlar sistemasini o'rnatishning aytib o'tilgan printsiplarini hisobga olib va ularga qo'yilgan talablardan kelib chiqib, istiqbolli va dolzarb loyihalarni (mavzularni) tanlash uchun quyidagi ko'rsatkichlar guruhi qo'llanilishi mumkin:

- Ilmiy-texnik;
- Ishlab chiqarish-texnologik;
- Moliyaviy-iqtisodiy;
- Ijtimoiy-ekologik;
- Tarmoq (hududiy);
- Huquqiy;
- Vaqt (omili) ko'rsatkichlari;
- Bozor (marketing) ko'rsatkichlari.

Ko'rsatkichlarning har bir guruhi o'zining alohida ko'rsatkichlari: tarkibi, strukturasi, soni va ular tarmoqning ixtisosligidan va alohida innovatsion tashkilotlar

doirasidan bog'liq bo'lgan mohiyati, mavzuni tanlashning maqsadi, bajarish bosqichlari va ularni shakllantirish manbalari bilan harakterlanadi. Olimlarning guruhlari alohida ko'rsatkichlari tarkibi, loyihalarni tanlash uslublarida o'z ifodasini topadi. Mavzularni tanlash uslublariga bir qancha talablar qo'yiladi: istiqbolli va samaraliroq mavzularni qat'iy tanlash, tanlangan mavzular natijalarining ishlab-chiqarish – xo'jalik va fan – ishlab chiqarish sistemasi faoliyati maqsadlariga mosligi, tanlangan mavzularning maqsadga yo'naltirilganligi, to'g'ri baholashning yuqori darajada bo'lishi - birinchi navbatda kutiladigan natijalarga erishishni va mavzuni shakllantirish manbalarini baholash to'g'ri bo'lishi, tarmoq va hudud xususiyatlarining inobatga olinishi va hokazo.

Bu talablar majmuasini hisobga olish turli uslublardan kompleks foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladi. Mavzularni (loyihalarni) tanlashda qo'llaniladigan uslublar sifat va miqdor uslublariga bo'linadi. Dastlabki bosqichlarda ilmiy-texnik yangiliklarni tanlashda qo'llaniladi:

1) Sifat uslubi, aql-farosat bilan ish tutishga asoslanish, shaxsiy tajriba va malakaga asoslangan holda rejalashtirilgan innovatsiyalarni amaliyotga tadbiq eta olish. Uning obyektivligini oshirish yaxshi tashkil etilgan ekspert baholashlari va matematik usullarni qo'llash orqali ta'minlanadi.

2) Jadval-analitik uslubi;

3) Miqdor uslubi - u baholashni ko'p darajali sistemasini qo'llash ko'rsatkichlari majmuasidan foydalanishga asoslanadi.

Mavzuni tanlashdagi jadval-analitik uslubini qo'llashda hammadan oldin natijalari mavzularni tanlashda inobatga olinadigan omillar (ko'rsatkichlar guruhi) qayd qilinadi. Yagona uslubiyot nuqtai-nazaridan mavzuni tanlashdagi hamma uslublar uchun yagona omillar majmuasi qo'llaniladi. Tanlanadigan har bir omilning ta'sirini tavsiflash uchun turli xil baholar (a'lo, qoniqarli va boshqalar) qo'llaniladi. Har bir alohida holat uchun faqat bitta baho qo'yiladi.

Ilmiy-texnik harakterdagi ko'rsatkichlarning ta'sirini bajarishi nuqtai-nazaridan umumiy baholash uchun baholarning o'rtacha miqdori hisoblanadi. Mavzu shunga o'xshash holda boshqa omillar, iqtisodiy, ijtimoiy-ekologik va boshqa omillar

bo'yicha baholanadi. Olingan baholar umumiy jadvalga joylashtiriladi, ularga asosanib taklif etiladigan mavzular (loyihalar)ni tanlash to'g'risidagi masalalar yechiladi.

Olingan umumiy ko'rsatkichlar bo'yicha turli mavzular (loyihalar)ni solishtirib, u yoki bu innovatsion mavzuning afzalligining xaqiqiy (sof) bahosini olish mumkin. Loyihani amalga oshirish chog'ida qo'llaniladigan yoki topilgan, yangi to'zilgan davriy grafik va jadvallar dastlabki bashoratlar bilan solishtiriladi, (odatda birta grafikda yangi va dastlabki baholar aks ettiriladi). Oxirida xaqiqiy natijalar dastlabki baholash bilan taqqoslanadi. Shuningdek taqqoslashlar alohida ko'rsatkichlarning ijobiy yoki salbiy tomonga o'zgarganini ko'rsatdi.

Ular loyihalarni baholagan mutaxassislar nuqtai nazaridan foydali bo'lishi mumkin va ulardan eng yaxshilari loyihani tanlashda qo'llanilishi mumkin.

Sifat va grafik-analitik uslublari ken qo'llaniladigan keyin ulardan voz kechilishi va grafiklar faqat-loyihalarning bajarilishini nazorat qilish uchun qo'llanilishi mumkin. Birgina ularning o'zi obyektiv baholash uchun yetarli bo'lmay, ularga qo'shimcha ravishda miqdor uslublari ham qo'llaniladi. Miqdor uslublarni qo'llashda har bir aniq mavzu uchun birinchi darajali ko'rsatkichlar, asosiy ko'rsatkichlar aniqlanadi, ularning ro'yxati to'ziladi va tenglashtiriladigan qiymatlari aniqlanadi. Har bir innovatsion tashkilot yoki korxona loyihalar uchun foydali va kadrli bo'lgan ko'rsatkichlarni qo'llashi mumkin.

Umumiy ko'rsatkichlar bo'yicha mavzular olingan summalarining kamayib borish tartibida taqsimlanadi va ularning har bir mavzudagi joyi aniqlanadi. Bunda baholashning ishonchlilik darajasini oshirish uchun mavzularning taqsimlanishida ularga qo'shimcha ravishda, ko'rsatkichlar olingan ballar yig'indisidan bog'liq ravishda kategoriyalarga (oliy, birinchi, ikkinchi darajali) turkumlanadi. Bunga asosanib, mavzularning dastlabki tanlovi amalga oshiriladi.

16.2. Investitsiya loyihalarining samaradorligini baholash tamoyillari

Investitsion qarorlarni qabul qilish jarayonida investitsiyalarning samaradorligini baholash eng murakkab bosqich hisoblanadi. Ushbu baholash xar

tomonlarni va obyektiv bajarilishi quyilayotgan kapitalning qaytib kelishi muddati va korxonaning rivojlanish templarini ta'minlab beradi. Kapital qo'yilmalar samaradorligini baholash usullarida samaradorlik koeffitsienti va qaytib kelish muddati ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

$$\text{Samaradorlik koeffitsienti} = \frac{\text{O'rtacha yillik foyda summasi}}{\text{Kapital qo'yilmalar summasi}}$$

Real investitsiyalarni samaradorligini baholashga qo'yidagi metodik yondoshuvlar mavjud.

Pul oqimi ko'rsatkichi asosida investitsiyalanayotgan kapitalning qaytib kelishini baholash tamoyili. Bunda pul oqimi sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga tashkil topadi.

Investitsiyalanayotgan kapital va pul oqimini xaqiqiy qiymatga keltirish tamoyili. Investitsiyalash jarayoni ma'lum vaqt mobaynida bir necha bosqichlardan o'tishi sababli, investitsiyalanayotgan summalar xaqiqiy qiymatga (har bir keyingi bosqichla differentsiyalash) keltirilishi lozim. Xuddi shunday pul oqimi ham xaqiqiy qiymatga keltirilishi lozim.

Turli investitsion loyihalar uchun pul oqimini diskontlash jarayonida *diskont stavkasini tanlash* baholashning uchinchi tamoyili hisoblanadi.

Loyihalarni moliyalashtirishga yo'naltiriladigan moliyaviy resurslardan samarali foydalanish uchun investitsiya loyihalarini saralashda ular ustuvorliklari va mezonlarini tanlash jarayonlarini mukammallashtirish talab etiladi.

Investitsiya loyihalarini atroflicha ekspertiza qilish va tahlil etish chog'ida respublikadagi loyiha tashabbuskori nuqtai nazaridan asosiy kapitalni takror yaratish bilan bog'liq investitsiya sarflari hisobga olinadi. Investitsiya loyihalari tenderi ham TIA, qurilishning smeta hujjatlari va smeta qiymati asosida jami xarajatlar majmuini hisobga oladi. Investitsiya loyihalarining iqtisodiy va moliyaviy tahlili investitsiyalar xarajatlarini hisobga olinadi. Loyiha tashabbuskori chet ellik hamkor bo'lgan hollarda va aralash tarzda moliyalashtirish usullaridan foydalanish ko'zda tutilganda moliyalashtirish ichki manbalarining qiymatini baholashni nazarda tutish muhimdir. Investitsiya loyihalari tenderida TIA, loyihada ko'zda

tutilgan smeta hujjatlari asosida barcha sarflar hisobga olinadi. Asosiy kapitalni oluvchi (buyurtmachi) nuqtai nazaridan ish butunlay boshqacha tusda bo'ladi, unga bular qo'shilgan qiymat solig'i hisobga olingan holda tushadi, bu investitsiya sarflarini oshiradi. Shu munosabat bilan investitsiya qiymatini saklash va kapitallashuvni ta'minlash nuqtai nazaridan, shuningdek, sarflarning qoplanishi nuqtai nazaridan qaralganda amalda loyiha ko'rsatkichlari ta'minlanmaydi. Buni investitsiya loyihasi amalga oshirilgandan so'ng uning qiymati QQS stavkasi miqdorida oshishi, loyiha ko'rsatkichlari shunga muvofiq tarzda pasayishi bilan tushuntirish mumkin.

Shunday qilib, kompleks ekspertizada, loyiha qiymatini baholashda, iqtisodiy, moliyaviy va boshqa tahlillarda investitsiya faoliyati natijalariga va qurilish mahsulotlari qiymatiga egri soliqlar solish hisobga olinmaydi, bu esa investitsiyalar sarflarini ko'paytiradi va investitsiyalarning kapitallashuvi darajasini pasaytiradi. Bularning hammasi kapital qiymatini baholash, loyihalar ekspertizasini o'tkazish va saralash, tahlil qilishda investitsiya faoliyatini soliqqa tortish natijalarini hisobga olishni talab qiladi.

Davlat investitsiya dasturlarini tuzishda moddiy va moliya resurslarini balanslash masalasi e'tibordan chetda qoladi. Ushbu investitsiyalarning moliyaviy ta'minoti dasturlari tuzilmaydi, holbuki bu dasturlarda investitsiya qarorlarini qabul qilish uchun ulardan har birining qiymatini baholash maqsadlarida turli resurs manbalar nisbatlarini aniq-ravshan belgilash mumkin bo'lar edi. Davlat investitsiya dasturlarini turli moliyalashtirish manbalari tuzilmalari bilan balanslashtirilmaganligi investitsiyalarni amalda o'zlashtirish natijalarining istiqbol ko'rsatkichlaridan farq qilishiga olib keladi.

Investitsiyalar xususidagi qarorlar, davlat investitsiya dasturlari menejmentini tashkil qilish, ularni moliyalashtirish manbalari va investitsiya loyihalarini amalga oshirish moddiy resurslari bilan bog'liqlikda olib borilishi kerak. Davlat investitsiyalar dasturlari menejmenti resurslarni jalb qilish geografiyasidan kelib chiqqan holda xalqaro darajada amalga oshirilishi lozim. Davlat darajasida

investitsiya dasturlarining moliyaviy ta'minlash manbalari dasturi va ularni ta'minlaydigan moddiy resurslar dasturi tuzilishi talab etiladi.

Ta'kidlab o'tilgan nuqtai nazardan O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy bankining investitsiya loyihalarini amalga oshirish bo'yicha xalqaro moliya institutlari bilan olib borgan ish tajribalari diqqatga sazovordir. Bank xalqaro moliya institutlari bilan aniq investitsiya loyihalarini amalga oshirish bo'yicha hamkorlik qiladi. Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy banki investitsiyalarning asosiy oqimi kanali vazifasini bajarib, ularning taqsimoti hamda ularga xizmat ko'rsatishda qatnashib tijorat banki hamda tiklanish va taraqqiyot banki belgilarini mujassam etadi. Bank uchun loyihaviy moliyalashtirish kabi faoliyat turi ustuvor hisoblanadi. Baholash va tanlab olishda iqtisodiyotning ustuvor sohalarida eksport potentsialini o'stirishga va import o'rnini bosishga yordam beradigan, o'zini oqlaydigan, ekologik toza loyihalar ma'qul ko'riladi. Bu bank tizimida chet el kreditlarini jalb qilish va foydalanish hamda investitsiya loyihalarini saralash bo'yicha qat'iy va samarali tizim yaratilgan.

Iqtisodiy rivojlantirish loyihalarini amalga oshirishda Jahon banki, Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki, Xalqaro moliya korporatsiyasi, KFW banki hamda boshqalar kredit liniyalari berish yo'li bilan yordam ko'rsatadi. Loyihalarni tahlil qilishda ularning barchasi resurslardan foydalanishning muqobil yo'llarini taqqoslashga alohida ahamiyat beradi. Bunday usul qabul qilinadigan qarorlarni asoslash imkoniyatlarini yaratib, bu jarayonga aniqlik va puxtalik beradi.

Ko'rib chiqiladigan loyihalarning natijalari ularning milliy iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari uchun aha-miyati bilan belgilanadi. Muqobil variantlarni hisobga olish jami loyiha tsikli davomida, tarmoqni rivojlantirish rejasini tuzishdan boshlab loyihani belgilash va uni baholashga qadar, loyihalar tahlilining eng muhim tomoni hisoblanadi. Loyiha tahlilining o'zagini sarflar/ naflar kontseptsiyasiga tayanadigan iqtisodiy va moliyaviy tahlil tashkil qiladi.

Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy banki loyihalarni tanlab olishda eksportga mo'ljallangan va import o'rnini bosadigan, mahalliy xom ashyodan foydalanish va uni qayta ishlashga asoslangan korxonalarga afzallik beradi. Tahlil va tanlovda

baholashni o'tkazishni va investitsiya loyihalarini qiyoslashni tezlashtirishga yordam beradigan turli amaliy komp'yuter programmalari vositalaridan foydalaniladi.

Investitsiya loyihalari samaradorligini baholashda qo'llaniladigan programmali vositalar paketlari orasida:

SOMG'AR; RKOSPIN; RROJECT EXRERT; TIA — INVEST va boshqalarni ko'rsatib o'tish mumkin. Shu bilan birga, shuni ta'kidlash joizki, bu programmali vositalar tahlil va baholash jarayonlarini tezlatish imkoniyatini berish bilan birga, har biri o'ziga xos qator cheklanishlarga egadir.

O'zbekistonda kredit liniyalarini o'zlashtirayotgan xalqaro moliya institutlari loyihalarni tanlash, investitsiya qarorlarini qabul qilishda o'z talablarini, kredit resurslarini berishda o'z shartlarini qo'yadilar. Bu xalqaro moliya institutlari faqat loyiha tashabbuskorining o'z mablag'lari ham ishtirok etgan hollardagina resurslarni bera oladilar. Qarzdorning o'z kapitali ishtiroki xissasi 25 foizdan kam bo'lmasligi lozim. Yaponiya taraqqiyot banki loyihalarni moliyalashtirishda loyihani amalga oshirish uchun zarur mablag'larning eng ko'pi bilan faqat 40 foizini taqdim qilishi mumkin, qolgan 60 foizini qarzdor o'z kapitali yoki xususiy banklar ssudasi hisobiga qoplashi lozim. Bunda Yaponiya taraqqiyot banki mablag'larni jalb qilish rejasining asosli ekanligini va ijrosi-ning realligini jiddiy ravishda tekshiruvdan o'tkazadi. Yaponiya taraqqiyot banki milliy iqtisodiyotga foydali, xususiy shaxs tomonidan amalga oshirish murakkab bo'lgan, loyihalarni maqsadli moliyalashtirish bilan shug'ullanadi. Yaponiya taraqqiyot banki davlat moliya instituti tarzida bevosita loyiha o'zini hamda qarz oluvchining faoliyatini tahlil qiladi va baholaydi. Loyihalarning tahlilini o'tkazishda va baholashda belgilangan iqtisodiy siyosat uchun loyiha ahamiyati aniqlanadi (yonlash imkoniyatlari kengayadimi, aholi uchun loyiha qanday qulayliklar yaratadi, loyihani moliyalashtirish tizimiga mos kelishi, loyiha uning tadbiq etuvchisiga nima beradi va nima uchun faqat shu loyihaga mablag'lar safarbar etiladi). Bank tomonidan tahlil olib borilishida asosiy e'tibor loyiha tavsifiga moliyalashtirish ko'lamini, qurilish xarajatlarini mos kelishini tekshiradi, qurilish tashkiloti bilan tuzilgan shartnomadagi narxlarga baho beradi, loyihani tadbiq

etish uchun jalb qilinadigan kapital rejasini tahlil qiladi. Bunda asosiy e'tibor loyiha rentabelligiga, investitsiyalarning qoplanish tahliliga qaratiladi. Bank beradigan kreditlarini belgilangan foiz stavkalari bo'yicha ajratib boradi. Natijada qarzni uzish muddati 10-15 yil bo'lganda ham, inflyatsyaga qaramay, foiz stavkasi o'zgarmaydi, bu esa hukumat iqtisodiy siyosatining amalga oshishiga dalil bo'la oladi.

Jahon banki baholariga ko'ra O'zbekistonning xorijiy mamlakatlar bo'yicha eksport tarkibi o'zgaruvchan bo'lgan. Mamlakatlar bo'yicha eksport tarkibi barqarorlashmaganligi sababli, loyihalarning eksportbop mahsulot ishlab chiqarishga (xizmat ko'rsatishga) qaratilishi va aniq mamlakatlar bozoriga yo'naltirilishi alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu munosabat bilan, mamlakat eksportini rivojlantirish strategiyasi masalalarini amalga oshirishda, tadbiq etiladigan loyihalar mahsulotlari bozorlarini teran marketing tadqiqotlari asosida o'rganish talab qilinadi. Loyihalarni baholash, tanlovini tashkil etish va investitsiyalar bo'yicha qarorlar qabul qilish masalalarini mamlakat eksportini kengaytirishning uzoq muddatli strategiyasi bilan muvofiklashtirish talab etiladi.

Investitsiya loyihalarini baholash va amalga oshirish samaradorligini ko'tarish maqsadlarida loyiha tsikli hamda loyiha tahlili bo'yicha jami ishlar majmuini yagona davlat instituti — O'zbekiston tiklanish va taraqqiyot banki zimmasiga yuklatish zarur.

Davlat investitsiyalar dasturiga faqat TIA o'tkazilgan, smetalari tasdiqlangan, muqobil qarorlar asosida, moliyalashtirish manbalari bilan yuz foiz ta'minlangan, shu jumladan tashqi moliyalashtirish manbalari bilan aniq ta'minlanishi belgilangan loyihalarni kiritish lozim. Loyihani tanlash to'g'risidagi qaror har bir moliyalashtirish manbai qiymatini alohida baholash va jami investitsiya kapitali tuzilmasi qiymatining narxini aniqlash asosida qabul qilinishi talab etiladi. Investitsiyalar xususidagi qarorlar, davlat investitsiya dasturlari menejmentini tashkil qilish, ularni moliyalashtirish resurslari va investitsiya loyihalarini amalga oshirish natijalarini kelgusida soliqqa tortilishini hisobga olib amalga oshirilishi zarur. Shubhasiz, investitsiya loyihasi ostidagi moddiy resurslar menejmenti programmasi davlat miqyosida amalga oshirilishi kerak. Resurslar qo'yilish

tanlovining muqobil usulidan foydalanish mazkur jarayonga aniqlik va ravshanlik kiritadi.

Davlat investitsiya dasturlariga muqobil loyihalargina kiritilishi lozim. Loyihani tanlash haqidagi davlat qarori moliyalashtirishning har bir manbai qiymatini baholash bilan qo'shib amalga oshirilishi talab qilinadi.

Davlat byudjet mablag'lari ajratiladigan limitlar asosida taqsimlashdan bosqichma-bosqich voz kechishga to'g'ri keladi. Davlat byudjeti mablag'laridan qat'iy maqsadli vazifalar bo'yicha, moliya lizingini qo'llashni kengaytirish yo'li bilan foydalanishga o'tish uchun hamma asoslar bor. Bunda investitsiyalarni moliyalashtirish uchun yo'naltiriladigan xuddi shu davlat byudjeti mablag'lari moliyalashtirish manbalari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

16.3. Investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari

Investitsiyalarning samaradorligini baholash ko'rsatkichlari:

1. Sof keltirilgan daromad. Investitsion loyiha bo'yicha sof keltirilgan daromad ko'rsatkichi manfiy yoki nolga teng bo'lsa, ushbu loyiha qabul kilinmasligi kerak, chunki u investor uchun quyilgan kapitalga qushimcha daromad keltirmaydi. Musbat ishorali ko'rsatkich loyiha bo'yicha investor uchun kapitalni ko'paytirishga imkon beradi.

2. Daromadlilik indeksi metodik jixatdan «kapital qo'yilmalar samaradorligi koefitsientini» baholash ko'rsatkichiga yaqin. Ammo iqtisodiy mohiyat jixatdan ushbu ko'rsatkich undan farq qiladi, chunki investitsiyalardan kelayotgan daromad sifatida sof foyda emas, balki pul oqimi ko'rsatkichidan foydalaniladi.

Daromadlilik indeksi taqqoslash baholash uchun ishlatiladi va investitsion loyihani amalga oshirish uchun ishlatiladi. Agar daromadlilik indeksi miqdori birdan «1» kichik yoki unga teng bo'lsa, ushbu loyiha qabul qilinmasligi lozim, chunki u investor uchun qushimcha daromad keltirmaydi. Boshqacha kilib aytganda daromadlilik indeksi ko'rsatkichi birdan «1» katta investitsiya loyihalari amalga oshirilishi mumkin.

3. Qaytib kelish muddati ko'rsatgichi investitsiya loyihalarini samaradorligini baholash ko'rsatgichlari o'rtasida eng ko'p tarkalganidir. Ushbu ko'rsatgich xaqiqiy qiymatga keltirilgan investitsion vositalar va pul oqimi summasi asoslangan pul oqimiga asoslanadi. Ushbu ko'rsatgichdan nafaqat investitsiyalar samaradorligini baholashda, balki investitsion xavflarni hisoblashda ham foydalanish mumkin.

4. Daromadlilik ichki normasi hisob mexanizmi bo'yicha butunlay yangi ko'rsatgich hisoblanadi. U aniq investitsion loyiha bo'yicha daromadlilik darajasini xarakterlaydi va diskont stavkasi bilan ifodalanadi.

Daromadlilik ichki normasi ko'rsatgichi taqqoslash baholash uchun ishlatiladi. Bunda ushbu ko'rsatgich investitsion loyihalar bo'yicha hisoblanadi.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan ko'rsatgichlar bir biri bilan o'zviy aloqada bo'lganligi sababli reinvestitsiyalarni samaradorligini baholashda ulardan kompleks ravishda foydalanish mumkin.

Investitsion loyihalar samaradorligini baholash natijalari korxona investitsion portfelini tashkil etishda ishlatilishi mumkin.

16.4. Innovatsiyalar samaradorligini baholash uslublari

Innovatsion loyihalar tanlangandan keyin ularning samaradorligini baholash amalga oshiriladi. Innovatsion samaradorlikni baholash innovatsion jarayonning hamma bosqichlarida – loyiha ekspertizasidan boshlab, yangilikni o'zlashtirish va qo'llash bosqichlarigacha amalga oshirilishi lozim.

Innovatsion jarayonning hamma bosqichlari uchun baholash uslublari va hisoblanadigan ko'rsatkichlar tizimi bir xil bo'lishi mumkin, lekin hisoblash uchun kerakli bo'ladigan ma'lumotlar axborotning to'liqligi, uning ishonchliligi va noaniqlik darajasi, manbalarining har xilligi bilan farqlanadi. Bu innovatsiyalar samaradorligi ko'rsatkichlari aniqlik va obyektivlik darajasi bo'yicha farqlanishiga olib keladi. Bu ilmiy-texnik, iqtisodiy, axborot va analitik harakterdagi o'zgarishlarni kiritib, innovatsion jarayonni tartibga solish imkoniyatini beradi.

Hozirgi vaqtda baholash uslublarni qo'llash natijalar va harajatlarning nisbatiga, shuningdek, olingan samara va harajatlarning muvofiqligiga asoslanadi.

Natijada samara va harajatlarning nisbati qiymat va natural ko‘rinishlarda ifodalanishi mumkin. Shuni ta‘kidlash kerakki, innovatsion jarayondagi samaradorlik – doimo nisbiy ko‘rsatkichdir.

Innovatsiyalarni joriy etishda quyidagi samaradorlik turlariga erishish mumkin: iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik samara. Samaraning har bir turi ko‘rsatkichlar majmui bilan xarakterlanadi. Masalan, iqtisodiy samara foyda, sotuv hajmining o‘shishi, resurslardan foydalanish yaxshilanishi bilan, ijtimoiy samara – ish jarayonlari sonining oshishi, ishchilarning xavfsizlik darajasi oshishi, mehnat sharoitlarining yaxshilanishi bilan, ekologik samara-atmosferaga va suvga har xil zaxarli narsalarning tashlanishi kamayishi yaratilayotgan yangiliklarning ekologik jihatdan yaxshilanishi va boshqalar bilan harakterlanadi.

Haqiqiy va potentsial samara bir-biridan farqlanadi. Hisoblash vaqtidan bog‘liq holda hisoblanadigan davr samarasi va yillik samara baholanadi. Hisoblanadigan davr samarasi quyidagi omillardan bog‘liq bo‘ldi: innovatsion jarayonning davomiyligi, olinadigan ma‘lumotlarning aniqligi, yangiliklardan foydalanish muddati, investorlarni kutish va boshqalar.

Hozirgi vaqtda innovatsiyalar samaradorligini hisoblash amaliyotida asosan iqtisodiy samara aniqlanadi va hisobga olinadi. Boshqa samara turlari esa aniq uslubiy tavsiyalarning etishmasligi, kerakli ma‘lumotlarning yetarli emasligi va ishonchsizligi tufayli kamdan-kam hollarda miqdoriy jihatdan baholanadi.

Amaliyotda qullanilayotgan bir qancha innovatsiyalar samaradorligini baholash ko‘rsatkichlar sistemasini va baholash uslublarini ko‘rib o‘tamiz.

Bizning mamlakatimizda innovatsion loyihalar samaradorligini hisoblashning uslubiy tavsiyalari qo‘llaniladi. Bu uslubiy tavsiyalar loyihalar samaradorligining quyidagi umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlarini hisobga olishni taklif etadi: xalq xo‘jaligi iqtisodiy samaradorligi, byudjet samaradorligi va tijorat samaradorligi. Xalq xo‘jaligi iqtisodiy samaradorligi butun innovatsion-investitsion loyihaning samaradorligini ifodalaydi.

Byudjet samaradorligi loyihani amalga oshirish natijalarining davlat va mahalliy byudjetni harajat yoki daromad qismiga ta‘sir etishini hisobga oladi. Tijorat

samaradorligi loyihani amalga oshirishda ishtirok etadigan korxona va tashkilotlar uchun moliyaviy-iqtisodiy natijalarni baholaydi.

O'z mohiyatidan bog'liq holda innovatsion loyihalarning davomiyligi va ko'lamining tijorat samaradorligi faqat bitta korxona yoki ilmiy-ishlab chiqarish majmuasi uchun aniqlanishi mumkin. Masalan: yirik korxonalar yuqori quvvatli ilmiy-texnik bazaga ega bo'lishi va butun innovatsion tsiklda fan-ishlab chiqarish birlashuvini amalga oshirib, boshqa tashkilotlarning ishtiroksiz «fan-ishlab chiqarish-iste'mol» tizimini joriy etishi mumkin. Innovatsiyalarni hamma ishtirokchilarining iqtisodiy samaradorligini baholashda korxonalar hajmidan va mulkchilik shaklidan bog'liq holda birinchi navbatda loyihaning tijorat samaradorligi baholanadi.

Bu ko'pincha korxonalarning moliyaviy holati nuqtai nazaridan uning moliyaviy barqarorligini va oxirgi natijada uning faoliyat yuritishini bildiradi. Buning uchun quyidagilarni hisobga olish kerak: alohida korxona va tashkilotlarda amalga oshiriladigan ko'pincha innovatsion yangiliklar qo'llashi bo'yicha juda katta bo'lmaydi, harajatlar hajmi chegaralangan bo'ladi va yangiliklarni tashkil etish va o'zlashtirishga asoslangan hamda faoliyati bozorga yo'naltirilgan bo'ladi. Ular alohida holda halq xo'jaligi iqtisodiy samaradorligi va byudjet samaradorligi – ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir ko'rsata olmaydi va faqat yirik innovatsion loyihalar uchun mo'ljallangan bo'ladi. Shuning uchun biz innovatsiyalarning tijorat samaradorligini baholash uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlarni ko'rib o'tish bilan cheklanib qolamiz.

Innovatsiyalarning samaradorligini baholashning asosida, oldin aytib o'tilganidek, samara (daromadlar) va harajatlarni solishtirish yotadi. Innovatsiyalarning hayotiy tsikli davri, inflyatsiya, foiz stavkalarining va soliqlarning o'zgarishi turli vaqtlarda qilinadigan harajatlarning va olinadigan natijalarning iqtisodiy nomutanosibligiga olib keladi. Bu ularni solishtiriladigan ko'rinishlarga olib kelishni talab etadi. Solishtirish masalasi harajatlar va natijalarni bir vaqtga keltirib, masalan, innovatsiyalarni amalga oshiradigan yil boshiga keltirib yechiladi. Bu keltirilgan qiymat uslubi yoki diskontlash deb aytiladi. Diskontlash shunga

asoslanadi-ki, uning summasi harajat qilingan yoki kelajakda olinadigan, hozirgi vaqtda kam qiymatli bo'ladi. Diskontlashda vaqt omili hisobga olinadi.

Amaliyotda, kelajak va joriy qiymatlar o'rtasidagi farqni ifodalash uchun diskontlash koeffitsient α , u murakkab foizlar formulasi bo'yicha hisoblanadi:

$$\sim = \left(1 + \frac{E}{100}\right)^t; \quad (5.1.)$$

bu yerda, E – diskont normasi (foiz stavka) %.

t – innovatsion loyihani amalga oshirish vaqt intervali tartib raqami. Innovatsiyalar amalga oshiriladigan yil boshiga keltirish uchun formula quyidagi ko'rinishga keltiriladi:

$$\sim = \frac{1}{\left(1 + \frac{E}{100}\right)^t}; \quad (5.2.)$$

Diskont normasi kapital quyilmalar foyda normasi, shuningdek, foyda foiz ko'rinishida bo'ladi va uni korxona yoki investor innovatsiyalarni amalga oshirishdan olishni rejalashtiradi.

Diskont normasi doim moliyaviy hisoblashlarda bank foiz stavkasiga teng holda qabul qilinadi.

Diskontlash koeffitsienti inflyatsiya va ilmiy-texnik hamda tijorat tavakkallari omillarini hisobga olishi kerak.

Inflyatsyani hisobga olgan (lekin tavakkalni hisobga olmagan) diskontlash koeffitsienti quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$\sim_u = 1 + E_1 = \left[\frac{1 + \frac{E}{100}}{1 + \frac{i}{100}} \right]^t; \quad (5.3.)$$

bu yerda, E - foiz stavka % (Markaziy bank tomonidan o'rnatiladi).

I – joriy yildagi inflyatsiya darajasi %.

E_1 – inflyatsyani hisobga olgan holda diskont normasi. Agar inflyatsiya bo'lmasa ($i=0$) foiz stavka diskont normasiga teng bo'ladi: $E=E_1$.

Diskont normasining tavakkalga ta'sirini aniqlash (E_2) quyidagicha amalga oshiriladi:

$$E_2 = E_1 + \frac{R}{100}; \quad (5.4.)$$

bu yerda, R - tavakkalni hisobga olgan holda tuzatish koeffitsienti, %.

Tuzatish koeffitsientining miqdori R tavakkal darajasidan bog'liq bo'ladi va 3% dan 20% gacha chegarada hisoblash tavsiya etiladi.

Diskontlashning umumiy koeffitsienti inflyatsyani va tavakkalni hisobga olgan holda quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$A_{umush} = (1 + E_2)^t; \quad (5.5.)$$

Hozirgi vaktida innovatsiyalarning tajriba samaradorligini baholash uchun diskontlangan va diskontlanmagan hisoblarga asoslangan turli ko'rsatkichlar sistemasi qo'llanishi mumkin.

Diskontlanmagan innovatsiyalarning samaradorligi ko'rsatkichlariga investitsiyalar samaradorligi koeffitsienti, minimal keltirilgan harajatlar, qushimcha investitsiyalarning qoplanish muddati va taqqoslash samaradorligi koeffitsienti kiradi. Diskontlashni hisobga oluvchi yoki diskontlangan innovatsiyalar samaradorligi ko'rsatkichlariga sof diskontlangan daromad, daromadlilik indeksi, daromadlikning ichki normasi va innovatsiyalarning diskontlangan qoplanishi muddati kabi ko'rsatkichlar kiradi. Ikkinchi guruh ko'rsatkichlari innovatsion loyihani ancha obyektiv baholash imkoniyatini beradi. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, Birlashgan Millatlar Tashkilotining sanoatni rivojlantirish tashkiloti (YuNIDO) tavsiyalariga muvofiq xorijiy mamlakatlarda innovatsiyalar samaradorligini baholashda asosan ikkinchi guruh ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Bu ko'rsatkichlarni biroz tuliqroq ko'rib o'tamiz.

Sof diskontlangan daromad (SDD) o'z oldiga diskontlashni hisobga olgan innovatsiyalarni (daromadlari) va harajatlari farqi miqdorini qo'yadi.

Sof diskontlangan daromadni hisoblash quyidagi formula orqali amalga oshirilishi mumkin:

$$CDD = \sum_{t=1}^{T_r} (E_t - Z_t) \cdot \sim_t; \quad (5.6.)$$

bu yerda, E_t - t-yildagi samara (natija);

Z_t – t-yildagi harajatlar;

T_r - hisoblanadigan davr (loyihani amalga oshirish muddati), yil;

t – vaqt intervali r nomeri yoki yillar soni;

α_t – diskontlash koeffitsienti.

Agar $CDD > 0$ bo'lsa, innovatsion loyiha iqtisodiy samarali hisoblanadi. Sof diskontlangan daromadning bir qancha boshqacha nomlari ham mavjud: sof joriy qiymat (NPV), sof keltirilgan samara va integral samara.

Daromadlilik indeksi (UD) o'z oldiga daromadlar va joriy harajatlar farqining t kapital qo'yimalarga diskontangan qiymatini quyadi va quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$UD = \frac{\sum_{t=1}^{T_r} (E_t - Z_{jar.t}) \cdot \sim_t}{\sum_{t=1}^{T_r} K_t \sim_t}; \quad (5.7.)$$

bu yerda: $Z_{jar.t}$ – t – yildagi joriy harajatlar,

K_t - t - yildagi innovatsion loyiha kapital qo'yimalari.

Agar $UD > 1$ bo'lsa, innovatsion loyiha samarali, rentabelli hisoblanadi. Bu holatda innovatsion loyiha bo'yicha diskontlangan joriy daromadlar summasi diskontlangan kapital qo'yimalar (investitsiyalar) miqdorini oshiradi. Daromadlilik indeksi ko'pincha rentabellik indeksi yoki foydalilik indeksi deb ham aytiladi.

Daromadlilikning ichki normasi (DIN) – bu diskontning shunday normasiki, (E_{ich}), bunda innovatsiyani amalga oshirish jarayonidagi keltirilgan samara (daromad) miqdori diskontlangan, ichki daromadlilikni normasi diskontlash stavkasi hisoblanadi, bunda innovatsion loyiha bo'yicha sof diskotlangan daromad nolga teng bo'ladi. Daromadlilikning ichki normasi (DIN) yoki diskont normasi (E_{ich}) quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$\sum_{T=1}^{Tr} \frac{E_t - Z_{jar.t}}{(1 + T_{ich})^t} = \sum_{T=1}^{Tr} \frac{K_t}{(1 + T_{ich})^t}; \quad (5.8.)$$

Daromadlilikning ichki normasi qo'shimcha kiritilgan pul mablag'lari summasini harakterlaydi, ular korxonalar tomonidan innovatsion loyihalarni moliyalashtirish uchun jalb etilgan bo'lishi mumkin. Agar E_{ich} investor tomonidan kutiladigan kapitalning daromad normasidan (rentabellik normasidan) katta bo'lsa yoki unga teng bo'lsa, loyiha samarali hisoblanadi. Innovatsion loyihani bank krediti hisobidan moliyalashtirishda E_{ich} ning qiymati bank foiz stavkasining yuqori chegarasini aniqlaydi. Daromadlilikning ichki normasini hisoblashni innovatsion investitsiyalar miqdoriy tahlilining birinchi bosqichi sifatida qo'llash mumkin. Xorij amaliyotida bu ko'rsatkich bo'yicha, shunday innovatsion loyihalar tanlanadi-ki, bunda daromadlilikning ichki normasi (DIN) 15% dan kamni tashkil etadi. Amaliyotda daromadlilikning ichki normasini hisoblash boshqa normalar ostida ham uchraydi: rentabellik normasi, investitsiyalar qaytimi normasi, foydaning ichki normasi va qoplanishning ichki normasi.

Investitsiyalar koplanishining diskontlangan muddati (T_{kop}) o'z oldiga yillardan iborat davrni qo'yadi. Bu muddat mobaynida innovatsiyalarga investitsiya qilingan umumiy summa (K_{in}) pul tushumi natijalari (E_{sum}) bilan qoplanadi. Bu ko'rsatkichlar diskontlashni hisobga olgan holda aniqlanadi. Investitsiyalar qoplanishining diskontlangan muddati quyidagi formula bo'yicha niqlanadi:

$$T_{kop} = \frac{K_{in}}{E_{sum.}}; \quad (5.9.)$$

Innovatsion loyihalar samaradorligi to'g'risidagi qaror hamma ko'rsatkichlar mazmunini va innovatsion loyiha ishtirokchilarining manfaatlarini, innovatsion loyihalarning ijtimoiy va ekologik oqibatlarni hisobga olib qabul qilinadi.

Xulosa.

1. Innovatsion faoliyat tavakkallarini kamaytirish zarur va uni oldinini olish uchun quyidagi holatlar aniqlanadi:

- innovatsion yangiliklar yoki mavzularning alohida yo'naltirilganligi;

- yuqori samara olish uchun tanlov asosida istiqbolli va dolzarb mavzularni ajratib olish;

- ilmiy-texnik va iqtisodiy tavakkallarni kamaytirish zaruriyati va hokazo;

2. Mavzuni tanlashning asosiy printsiplari – bu innovatsion yangiliklarni amalga oshirishning oxirgi natijasiga yo‘naltirilganligidir.

3. Istiqbolli mavzularni tanlashning muhim yondashuvlariga komplekslik printsiplari kiradi.

4. Ilmiy-texnik yangiliklarni tanlashda sifat uslubi, jadval – analitik uslubi, miqdor uslubi qo‘llaniladi.

5. Har bir innovatsion tashkilot yoki korxona loyihalar uchun foydali va qadrli bo‘lgan ko‘rsatkichlarni qo‘llashi mumkin.

6. Innovatsiyalarni joriy etishda quyidagi samaradorlik turlariga erishiladi: iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik samara.

7. Innovatsiyaning samaradorligini baholash asosida samara va xarajatlarni solishtirish yotadi.

8. Diskontlash koeffitsienti inflyatsiya, ilmiy-texnik, hamda tijorat tavakkallari omillarini hisobga oladi.

9. Innovatsion loyihalar samaradorligi to‘g‘risidagi qaror hamma ko‘rsatkichlar mazmunini, innovatsion loyiha ishtirokchilarining manfaatlari va ijtimoiy, ekologik oqibatlarni hisobga oladi.

Boshqarish qarorlarning al‘ternativ variantlari quyidagi omillar bo‘yicha taqqoslanish imkoniyatiga keltirilishi lozim:

- 1) vaqt omili (loyihani amalga oshirish vaqti);
- 2) obyektning sifat omili;
- 3) obyekt ishlab chiqarish hajmi omili;
- 4) obyektning ishlab chiqarishdagi o‘zlashtirilish omili;
- 5) boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun axborotlar olish metodi;
- 6) inflyatsiya omili;
- 7) tavakkalchilik va noaniqlik omili.

Endi yuqorida yoritilgan variantlarni taqqoslashni ta'minlash texnologiyasining asosiylarini ko'rib chiqamiz.

Vaqt omilini hisobga olish uchun joriy xarajatlar kelajakdagi, obyektning ishga tushirish yiliga quyidagi formula yordamida keltiriladi:

$$B_n^1 = Z_N \cdot K_N ; \quad (10.1.)$$

bu yerda: Z_N – joriy yil nominal xarajatlar;

K_N – to'plash koeffitsienti. U quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$K_N = (1 + a)^t ; \quad (10.2.)$$

bu yerda: a – to'plash bank stavkasi;

t – investitsiya qo'yish boshlangan yildan to obyekt ishga tushgan vaqt orasidagi yillar soni.

Vaqt omilini hisoblash metodikasi kelajakdagi belgilangan pul oqimining bugungi kundagi qiymatini aniqlashga imkon beradi.

Obyektning sifat omili boshqarish qarorlarini ishlab chiqishda quyidagi formula bilan hisobga olinadi:

$$U_n = U_N \cdot K_k^{a_1} ; \quad (10.3.)$$

bu yerda: U_n – sifat bo'yicha obyektning eski variant funksiya ko'rsatkichlarining yangi variantga keltirilishi;

U_N – sifat bo'yicha eski variant nominal funksiya ko'rsatkichlarining yangi variantga keltirilishi;

K – obyektning sifat omilini hisobga oluvchi koeffitsient;

a_1 – tahlil qilinayotgan obyekt sifat ko'rsatkichining muhimlik koeffitsienti.

$$a^1 = \frac{P_{es}}{P_{yan}} ; \quad (10.4.)$$

bu yerda: P_{es} – taqqoslash uchun tahlil qilinayotgan obyektning eski variantining sifat ko'rsatkichlari;

P_{yan} – taqqoslash uchun tahlil qilinayotgan obyektning yangi variantning sifat ko'rsatkichlari.

Sifat omili yana obyektning unumdorligini kamayishida va uni ishlatish bilan bog'liq xarajatlarning ko'payishida namoyon bo'ladi, masalan, vaqt o'tishi bilan dastgohning texnik unumdorligi pasayib va uni ishlatish bilan bog'liq xarajatlar ko'payib boradi.

Ishlab chiqarish hajmining omili boshqarish qarorlarini ishlab chiqarishda quyidagi formula bilan hisobga olinadi:

$$U_n = U_N \cdot K_N ; \quad (10.5.)$$

bu yerda: U_n – ishlab chiqarish hajmi omili bo'yicha yangi sharoitlarga keltirilgan obyekt funksiyasining ko'rsatkichlari (investitsiya, baho, tannarx, mehnat sig'imi va boshqalar);

U_N – obyekt funksiyasining nominal (amaldagi) ko'rsatkichlari;

K_N – ishlab chiqarish hajmining omil koeffitsienti.

Ushbu omilga binoan ishlab chiqarish hajmi ko'payishi birlik mahsulot tannarxining kamayishiga olib keladi.

Obyektning ishlab chiqarishdagi o'zlashtirilish omili. Ushbu omil faqat birinchi seriya namunalari tannarxini, ularni seriyali ishlab chiqarishda to'la o'zlashtirishgacha aniqlash talab qilingan holda hisobga olinadi.

Inflyatsiya omili pulning qadrsizligini hisobga oladi, ya'ni u mahsulot va xizmatlarning sifatini oshirmasdan, ularning bahosini o'sish shaklida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv qarorlarining al'ternativ variantlarini taqqoslash inflyatsiya omilini quyidagi formula bilan hisobga olinadi:

$$U_n = U_N \cdot J_i ; \quad (10.6.)$$

bu yerda: J_i – inflyatsiya darajasi bo'yicha yangi sharoitlarga keltirilgan funksiya ko'rsatkichlari (baho, investitsiya);

U_N – funksiyaning nomenal ko'rsatkichlari;

J_i – tahlil qilinayotgan yillardagi inflyatsiya darajasi.

Tavakkalchilik va noaniqlik omili. Boshqarish qarorlarini qabul qilishda tavakkalchilikni baholash, ayniqsa innovatsion faoliyat uchun juda muhim va dolzarb

omildir. Chunki, bozor munosabatiga o'tayotgan iqtisodiyotda ko'pchilik omillar noaniqligi bilan xarakterlanadi. Tavakkalchilik va inflyatsiya omillarni hisobga olish metodlarining eng oddiysi – diskont koeffitsienti yordamida hisoblashdir.

Tavakkalchilikni hisobga olmagan holda diskont koeffitsienti quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$K_d = 1 + d_i = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{i}{100}} ; \quad (10.7.)$$

bu yerda: d_i – tavakkalchilikni hisobga olmagan holda diskont koeffitsienti;

r – markaziy bank tomonidan e'lon qilinadigan qayta moliyalashtirish stavkasi %;

i – inflyatsiya darajasi.

Tavakkalchilikni hisobga oluvchi diskont koeffitsientini quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$d = d_i \cdot \frac{R}{100} ; \quad (10.8.)$$

bu yerda: R – tavakkalchilikni hisobga oluvchi koeffitsient;

Bu yerda R ning miqdori loyihalarning turlariga bog'liq va turli xil loyihalarda har xil bo'lishi mumkin.

Jadval № 4

Tavakkalchilik turlarini hisobga oluvchi (R) koeffitsientining miqdori

Tavakkalchilik darajasi	Loyiha maqsadi	R, %
Past	O'zlashtirilgan texnika asosida ishlab chiqarishni intensivlashtirish.	3–5
O'rtacha	Mavjud mahsulotning sotish hajmini ko'paytirish.	8–10
Yuqori	Yangi mahsulotni ishlab chiqarish va bozorga chiqarish.	13–15
Juda yuqori	Tadqiqot va innovatsiyaga qo'yilma.	18–20

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, eng yuqori tavakkalchilik darajasi tadqiqot va innovatsion loyihalarga to'g'ri keladi.

Boshqarish qarorlarini qabul qilishda noaniqlik omilini hisobga olish ham muhim ahamiyatga ega. Noaniqlik – bu loyihani (qarorni) amalga oshirish sharoitlari

to'g'risida axborotlarning to'la emasligi yoki noaniqligidir, shu jumladan u bilan bog'liq xarajatlar va natijalar.

Loyihalarni baholashda investitsion tavakkalchilikning quyidagi noaniqliklariga katta e'tibor berilishi lozim:

- joriy iqtisodiy holat, iqtisodiy qonunlarning o'zgarishlari bilan bog'liq tavakkalchilik;
- tashqi iqtisodiy tavakkalchilik (savdo, eksport va importni chegaralash ehtimolini, chegarani yopish va h.k.);
- mamlakat va hududlardagi noqulay ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar bilan bog'liq tavakkalchilik;
- bozor kon'yukturasi, baho, valyuta kurslarining o'zgarib turishi;
- tabiat – klimatik sharoitlarining noaniqligi;
- ishlab chiqarish - texnologik tavakkalchilik;
- ishtirokchilar maqsadi, qiziqish va xatti-harakatning noaniqligi;
- korxonaning moliyaviy holati bo'yicha axborotlarning noaniqligi va to'la emasligi (kreditor qarzdor, inqroz, shartnoma majburiyatlarini buzish).

Qarorlarni iqtisodiy asoslash

Qarorlarni ishlab chiqarish jarayonining so'nggi bosqichi – uni kompleks texnik-iqtisodiy asoslashdir. Ushbu bosqich eng mas'uliyatlidir, chunki iqtisodiy asoslash natijalari bo'yicha al'ternativ variantlar orasidan bittasi amalga oshirish uchun tanlab olinadi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchi qarorining iqtisodiy natijalari mahsulot sotilgandan keyin, iste'molchida esa – mahsulotdan foydalanish jarayonida namoyon bo'ladi.

Qarorlarni iqtisodiy asoslash tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Vaqt omilini hisobga olish;
2. Mahsulot hayotiy davridagi natija va xarajatlarni hisobga olish;
3. Hisoblashda tizimli yondashuvni qo'llash;
4. Texnik va tashkiliy qarorlarning ko'p variantligini ta'minlash;
5. Hisoblashda kompleks yondashuvni qo'llash;

6. Dastlabki axborotlar bo'yicha variantlarning taqqoslanishini ta'minlash.

Endi har bir tamoyilni alohida ko'rib chiqamiz:

Vaqt omilining mohiyati shundan iboratki, ya'ni investorlar o'z mablag'larini qandaydir tadbirga (loyihaga) sarflab, bir necha yillar o'tgandan keyin katta daromad olishadi. Ushbu daromaddan dastlabki qo'yilgan investitsiyani ayirib, qo'yilgan investitsiyadan olingan foydani aniqlaymiz.

Tizimli yondashuv bo'yicha iqtisodiy samarani hisoblashda samara tizimdan «chiqish» bo'yicha hisoblanadi. Ya'ni, ishlab chiqarishga yangi texnikalarni joriy qilish, ishlab chiqarishni takomillashtirish, xom-ashyo va materiallar sifatini oshirish, korxona bilan bir qatorda iste'molchilarga ham katta samara beradi.

Iqtisodiy samarani hisoblashda kompleks yondashuvni qo'llashning mohiyati shundan iboratki, texnik, innovatsion loyihalarni amalga oshirish natijasida olinadigan iqtisodiy samara bilan bir qatorda yangi obyektning ekologik, ergonomik ko'rsatkichlari ijobiy o'zgarishini ham hisobga oladigan, hisoblash metodi murakkab bo'lgan ijtimoiy va ekologik samarani ham aniqlash kerak. Ushbu ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi: erga, suvga, tabiatga zararli ta'sirning kamayishi, boshqarishni avtomatlashtirish darajasi oshishi, shovqin, tebranish darajasining kamayishi va x.k. Ushbu ko'rsatkichlar insonlarning sog'ligiga, tabiiy muhitga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Tashkiliy va texnik qarorlarning ko'p variantligini ta'minlash menejmentning asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi. Xalqaro tajribalar va bevosita raqobatchilarni tahlil qilmasdan bunday ishga qo'l urish samarasizdir. Bozor munosabatlari va kuchli raqobat sharoitida investorlar (xususiylar davlat) etti marta emas, balki yuz marta o'lchab bir marta kesishi kerak. Yuqorida bo'limlarda qayd etilgandek, qaror qabul qilishda kamida uchta variant ko'rilishi va ulardan iqtisodiy samarasi eng katta bo'lgan variant tanlab olinishi lozim.

Dastlabki axborotlar bo'yicha variantlarni taqqoslash ularni bir xil hajmga, muddatga, sifat darajasiga, qo'llash sharoitlariga keltirish orqali tanlanadi. Amaliyotda yuqorida qayd etilgan omillar bir vaqtda namoyon bo'lavermaydi.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan talablarni hisobga olib firma menejment tizimini takomillashtirishning iqtisodiy samarasini hisoblash bo‘yicha 4 ta metodini ko‘rib chiqamiz:

1. Tizimga «kirish» sifatini oshirish bo‘yicha tadbir: – tayyorlovchi tomonidan olinayotgan xom-ashyo, materiallar va butlovchi qismlar sifatini oshirish. Ushbu tadbirlarni joriy qilish natijasida iqtisodiy samara quyidagicha namoyon bo‘ladi.

A) mahsulot tayyorlovchida – ishlab chiqarish jarayonlarning sifati oshadi, bu esa o‘z navbatida ishlab chiqarishdagi turli to‘xtab turishlar kamayishi hisobiga mahsulot tannarxini kamaytiradi; sifatli material va butlovchi elementlardan foydalanish ishlab chiqarish chiqitini kamaytiradi;

B) mahsulot iste‘molchisida – mahsulot tayyorlashning sifatini oshirilishi hisobiga uning bahosini oshirishga imkon beradi.

Xom-ashyo, materiallar va butlovchi qismlarning sifatini oshirish bo‘yicha ishlab chiqarilgan va joriy qilingan tadbirlarning iqtisodiy samarasi quyidagi formula bilan aniqlanadi.

$$E_T = \sum_{t=1}^T [-\Delta S_{Kt} + \Delta S_{prt} + (TS_{nt} - I_{St})] N_t - K_K ;$$

bu yerda: E_T – tadbirdan foydalanish muddati (T), xom–ashyo, materiallar, butlovchi qismlar sifatini oshirish bo‘yicha ishlab chiqarilgan va joriy qilingan tadbirning iqtisodiy samarasi;

ΔS_{Kt} – birlik mahsulot tannarxi ko‘payishi natijasida olingan qo‘shimcha xarajatlar («kirish» sifati oshishi natijasida qo‘shimcha xarajatlar);

ΔS_{prt} – ishlab chiqarish jarayonining sifati oshishi hisobiga t yilda birlik mahsulot tannarxining kamayishi;

TS_{nt} – prognoz bo‘yicha yangi mahsulotning t yildagi bahosi;

I_{St} – prognoz bo‘yicha eski mahsulotning t yildagi bahosi;

N_t – prognoz bo‘yicha mahsulotning t yildagi ishlab chiqarish hajmi (natural ifodada);

K – «kirish» sifatini oshirish bilan bog‘liq kapital xarajatlar (investitsiya).

2. Tizimdagi jarayon sifatini oshirish bo'yicha tadbirlar: – texnologiyasi, ishlab chiqarishni, operativ boshqarishni takomillashtirish, avtomatlashtirish darajasini oshirish. Ushbu holda iqtisodiy samara quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$E_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \left[I_{it} - S_{it} - N_{it} - \sum_{t_{b1}}^{t_{bn}} Z_{prt} \right];$$

bu yerda: E_T – tizim jarayonining sifatini oshirish tadbirini ishlab chiqish va amalga oshirishning iqtisodiy samarasi (tadbirdan foydalanish muddatida T);

$i = 1, 2, \dots, n$ – korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarining soni;

TS_{it} – prognoz bo'yicha t yildagi mahsulot bahosi;

S_{it} – prognoz bo'yicha t yildagi birlik mahsulot tannarxi;

N_{it} – prognoz bo'yicha t yildagi birlik mahsulotga soliqlar;

N_{it} – prognoz bo'yicha t yildagi mahsulot ishlab chiqarish hajmi;

$t_{bn} = 1, 2 \dots t_{b1}$ – tizimdagi jarayonlarning sifatini oshirish bo'yicha tadbirga qo'yilgan investitsiya yili t;

Z_{prt} – t yilda jarayonlarning sifatini oshirishga jalb qilingan kapital xarajatlar (investitsiya).

3. Mahsulot sifati va ishlab chiqarishning tashkiliy – texnik rivojlanishini oshirish bo'yicha tadbirni joriy qilishning iqtisodiy samarasi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$E_T = \sum_{t=1}^T (U_t - S_t - N_t) N_t + \sum_{t_s=1}^{t_s} E_{cont} - \sum_{t_{b1}=1}^{t_{bn}} Z_{kt}; \quad (10.11.)$$

bu yerda: E_T – mahsulot sifatini oshirish natijasida olingan iqtisodiy samara;

t_s – tashqi muhitning ijtimoiy va ekologik ko'rsatkichlarini yaxshilash bo'yicha tadbirning faoliyat muddati;

E_{cont} – yuqori sifatli mahsulotdan foydalanish natijasida olinadigan ijtimoiy yoki ekologik samara (puldagi ifodasi);

Z_{kt} – mahsulot sifatini oshirishga sarflangan kapital mablag'lar (investitsiya);

4. Iste'molchi yangi mehnat vositasi sotib olib, uning yordamida mahsulot ishlab chiqarayotganda iqtisodiy samara quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$E_T = \sum_{t=1}^n \sum_{i=1}^T (TS_{nit} - S_{nit} - N_{nit}) N_{it} - \sum_{t_{bn}=1}^{t_{bn}} Z_t ;$$

bu yerda: E – iste'molchi tomonidan yangi mahsulot (mehnat vositasi) sotib olish va foydalashning iqtisodiy samarasi (uning normativ xizmat qilish muddatida T);

TS_{nit} – yangi mehnat vositasi yordamida ishlab chiqarilayotgan birlik i mahsulotning t – yildagi prognoz bahosi;

S_{nit} – yangi mehnat vositasi yordamida ishlab chiqarilayotgan birlik i mahsulotning t – yildagi prognoz tannarxi;

P_{it} – i mahsulotning t yildagi foydali samara prognozi;

Z_t – birlik mahsulotni (mehnat vositasi) sotib olishiga, transport, o'rnatish, ishlatish, ta'mirlash bazasini qurish, xodimlarni tayyorlash bilan bog'liq kapital xarajatlar (investitsiya).

Umuman olganda menejment bo'yicha tadbirlarni iqtisodiy asoslash, uning samaradorligini oshirish va barqaror faoliyat ko'rsatishga imkon beradi.

Xulosa

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda 70 % dan ortig'i texnik omillar – mahsulot, texnologiya, innovatsion yechimlar natijasiga asoslangan.

Innovatsiyaning samaradorligi quyidagi omillarga bog'liq: bozorga qarab ish tutish, innovatsion loyihalarni tanlab olish, loyihalarni tanlab olish, loyihalarni samarali boshqarish va nazorat qilish.

Strategiya qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun, qarorlar qabul qilish uchun qo'llaniladigan printsiplar, uslublar, harakat vositalar va yo'llar yig'indisi.

Korxonalarda innovatsion strategiyalari printsiptial yangi mahsulot sotilishi uchun yangi bozor yaratish, yuqori ilmiy-texnik potentsial va boshqa tashkilotlar bilan qo'shilishiga qaratilgan.

Innovatsion strategiyani ishlab chiqish korxona (korporatsiya, birlashma) umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi.

Boshqaruv qarorlari – bu prognozlash, rejalashtirish, optimallashtirish iqtisodiy asoslash natijasida menejment tizimi maqsadiga erishish uchun bir qator variantlardan muqobilini tanlashdir. Boshqaruv qarorlarining sifatiga quyidagi omillar taʼsir qiladi: menejment tizimidagi yodashuvlar va tamoyillar, modellashtirish metodlari, boshqarishni avtomatlashtirish va sifatli qarorlarni motivlashtirish.

Boshqaruv qarorlarining sifati – bu qaror koʻrsatkichlarining yigʻindisi boʻlib, ochiq isteʼmolchini qondirish va uning haqiqatda amalga oshirilishini taʼminlash kerak.

Boshqarish qarorlarini qabul qilishda alʼternativ variantlar quyidagi omillar boʻyicha taqqoslanishi lozim: vaqt, sifat, ishlab chiqarish hajmi, obyektni oʻzlashtirish; inflyatsiya, tavakkalchilik va noaniqlik.

Qarorlarni iqtisodiy asoslash qarorlarni ishlab chiqarish jarayonining soʻnggi bosqichi boʻlib, uning natijalari boʻyicha turli variantlardan bittasi tanlab olinadi.

Tayanch iboralar:

Innovatsiyani boshqarish, kontseptual yondashuv, strategiya, innovatsion strategiyalar turlari, korxonaning kuchli va zaif tomonlari tahlili. Boshqarish qarorlari, qarorlar turlari, oqilona qaror, sifatli boshqaruv qarorlari, prognozlash, rejalashtirish, tavakkalchilik, noaniqlik, inflyatsiya. Innovatsiyalar samaradorligi, innovatsion loyihalarni tanlash, innovatsion mavzular, mavzuni tanlash uslubi, innovatsiyalar samaradorligini baholash, daromadlik indeksi, daromadlilik ichki normasi.

Mavzu boʻyicha nazorat savollari:

1. Boshqaruv qarorlari deganda nimani tushunasiz?
2. Qaror qabul qilishning qanday turlarini bilasiz?
3. Oqilona qaror qabul qilish qanday bosqichlardan tashkil topgan?
4. Sifatli boshqaruv qarorlarini qanday tushunasiz?
5. Sifatli qaror ishlab chiqarishning asosiy shartlariga nimalar kiradi?
6. Boshqaruv qarorlarining alʼternativ variantlari qanday omillar boʻyicha taqqoslanadi?

7. Innovatsion loyihalarda tavakkalchilikni baholashda nimalarga e'tibor berilishi kerak?

8. Tizimdagi jarayon sifatini oshirish bo'yicha tadbirlarning iqtisodiy samarasi qanday hisoblanadi?

9. Innovatsiyalar samaradorligi qanday aniqlanadi?

10. Qanday printsiplar asosida mavzu tanlanadi?

11. Daromadlik indeksi qaysi formula orqali aniqlanadi?

12. Daromadlilik ichki normasi qanday aniqlanadi va nimani ko'rsatadi?

13. Innovatsiyalarni joriy etishda qanday samaradorlik turlariga erishish mumkin?

14. Mavzuni tanlash qanday sifat va miqdor uslublar asosida qo'llaniladi?

ГЛОССАРИЙ

Atamaning o'zbek tilida nomlanishi	Atamaning ingliz tilida nomlanishi	Atamaning rus tilida nomlanishi	Atamaning ma'nosi
Avantyurs	Aventure	Авантюрс	хатарнинг турли туманлиги, яъни тасодифий мувофақиятга мўлжалланган ва ҳақиқий куч, шароитлар ва имкониятларни ҳисобга олмасдан амалга ошириладиган тадбир (ҳаракат). Одатда мувоқиятсизликка маҳкум
Алгоритм	Algorithm	Алгоритм	(Ўрта Осиёли математик Аль Хоразмий исмининг лотинча шакли Algorithmi бўйича)- қатъий белгиланган қоидалар бўйича қўлланиладиган ва қўйилган масаланинг ечимига олиб келувчи изчил ҳаракатлар тизими
Ахборот маҳсулоти	Alliances	Альянсы	сақлаш, қайта ишлаш ва узатиш объекти бўлган маълумотларнинг материаллаштирилган шакли.
Венчурли	venture	Венчур	сармоялар- сармояларни хатарли киритиш.
Bozorni majmuaviy o'rganish	Compleks marketing research	Комплексно е изучение рынка	korxonaning ishlab chiqarish, savdo, tovar, sotish, reklama, narx va boshqa sohalaridagi tadqiqot, tahlil va prognoz (bashorat). Raqobatdoshlar faoliyatini o'rganish.
Vaziyatli tahlil	Situational analysis	Ситуационный анализ	muvoftaqliyatlar va muvaffaqliyatsizliklarni hisobga olgan holdagi oldingi faoliyatini o'rganish: ishlab chiqarish va bozordagi vaziyat o'zgarish sabablarini aniqlash; xodimlar ishi samaradorligini baholash, ish ko'rsatkichlariga tashqi muhit ta'sirini hisobga olish; hozirgi kundagi vaziyat ta'sirini aniqlash va kelajak prognozi (bashorati).
Глобаллашиш	global	Глобализация	бутун ер шарини қамраб олувчи ва инновациялар томонидан пул сармояси алоқаларини мустаҳкамлаш мақсадида жаҳон бозорида фаол ҳаракат қилувчи янги ақлий- ахборот технологияларидан ташкил топган универсал жараёндир.
Гудвилл	good will	Гудвилл	фирманинг имижини, унинг бозордаги пулли алоқаларини пулли баҳолаш.

Testlar

1.	_____ - bu texnikaviy taraqqiyotning real hayotga joriy etilishi, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda namoyon bo'lish jarayonidir.	innovatsiya	investitsiya	integratsiya	lizing
2.	Innovatsion jarayonning uch shakli qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan:	oddiy tashkilot ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan	oddiy tashkilot ichidagi, oddiy tashkilotlararo, tumanlararo .	oddiy viloyat ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan	oddiy tuman ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan
3.	_____ bu ilmiy tadqiqotlarni olib borishga, yangi mahsulotlarni yaratishga ixtisoslashtirilgan kichik firmalar	venchur firmalar	patent firmalar	eksplerent firmalar,	kommutant firmalar
4.	Innovatsion strategiyaning turlari qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan?	hujum, himoya va integratsiya.	hujum, himoya va patentli.	hujum, himoya va imitatsion	hujum, himoya va rejali.
5.	YAngi texnika afzalliklari aniqlashda qaysi ko'rsatkichlar hisobga olinadi.	eski va yangi baholari, quvvati va xizmat ko'rsatishdagi mehnat sig'imi.	eski va yangi texnika o'lchovlari, quvvati va xizmat ko'rsatishdagi mehnat sig'imi.	eski va yangi texnika o'lchovlari, quvvati va xizmat ko'rsatishdagi harajatlari.	eski va yangi bahosi, quvvati va xizmat ko'rsatishdagi mehnat harajatlari.
6.	Innovatsion jarayon sub'ektlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:	Novatorlar, dastlabki retsipientlar, dastlabki ko'pchilik - yangilikni joriy qilgan firmalar va qoloqlar	dastlabki retsipientlar , dastlabki ko'pchilik - yangilikni joriy qilgan firmalar va qoloqlar	yangilikni joriy qilgan firmalar va qoloqlar	Novatorlar, dastlabki retsipientlar, dastlabki ko'pchilik - yangilikni joriy qilgan firmalar
7.	Texnologik parametriga innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi	Mahsulotli va jarayonli	Mahsulotli va xarajatli	Mahsulotli va texnik	Texnik va texnologik
8.	Innovatsion bozor uchun yangiligi bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga	jahonda tarmoq uchun yangi; mamlakatda tarmoq uchun yangi;	jahonda tarmoq uchun yangi;	jahonda tarmoq uchun yangi; mamlakatda tarmoq uchun yangi;	alohida korxona uchun yangi.
9.	Strategik marketing-bu	innovatsiya va	Bozor	Hozirgi bozor	Mahsulot

		yangiliklar portfelini shakllantirish bo'yicha kompleks ishdir,	holatini o'rganish	holatini segmentatsiya qilish.	sotish bozorini topish
10.	Rejalashtirish-bu	menejment funksiyasi bo'lib unda tashqi muxit omillari va holatlarini tahlil qilish, maqsadga erishishning al'ternativ variantlarini baholash va optimallashtirish, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi	rejani amalga oshirish bo'yicha kompleks boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlaridan tashkil topgan menejment funksiyasidir.	menejment funksiyasi bo'lib, maqsadga erishishning al'ternativ variantlarini baholash va optimallashtirish, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi	menejment funksiyasi bo'lib, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi
11.	Tashkil etish	rejani amalga oshirish bo'yicha kompleks boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlaridan tashkil topgan menejment funksiyasidir.	rejani amalga oshirish bo'yicha kompleks boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlaridan tashkil topgan menejment funksiyasidir.	menejment funksiyasi bo'lib, maqsadga erishishning al'ternativ variantlarini baholash va optimallashtirish, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi	menejment funksiyasi bo'lib, eng samarali reja variantini tanlash bo'yicha kompleks ishlar bajariladi
12.	Ishlab chiqarish jarayoni qanday turlar bo'linadi?	Asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi	Asosiy va yordamchi	Asosiy va xizmat ko'rsatuvchi,	Asosiy va nazorat
13.	Innovatsion menejmentda nazoratning funksiyasi nimadati iborat?	– bu menejment funksiyasi bo'lib, unda reja, dastur, yozma va og'zaki topshiriqlarni boshqaruv qarorlarini	– bu menejment funksiyasi boshqaruv qarorlarini amalga oshirish bo'yicha hujjatlarni	bu menejment funksiyasi bo'lib, unda menejment tizimining har qanday resurslarning qayd etib	Bu menejment funksiyasi bo'lib, unda reja bo'yicha hujjatlarning bajarishini ta'minlaydi.

		amalg oshirish bo'yicha hujjatlarning bajarishini ta'minlaydi	g bajarishini ta'minlaydi	boriladi.	
14.	Innovatsion menejmentning ma'muriy metodlari nimaga asoslanadi?	Davlat va hududning qonunchilik aktlari, firma va yuqori tashkilotning normativ – direktiv va uslubiy hujjatlar, reja, dastur, loyiha, topshiriq, va operativ boshqaruv tizimiga	Davlat va hududning qonunchilik aktlari tizimiga;	Davlat va hududning qonunchilik aktlari tizimiga; Firma va yuqori tashkilotning normativ – direktiv va uslubiy hujjatlar tizimiga;	Reja, dastur, loyiha, topshiriq, tizimiga; Operativ boshqaruv tizimiga
15.	Kiritiladigan o'zgarishlarning chuqurligi jihatidan quyidagilarga bo'linadi:	radikal (tubdan o'zgartiradigan); takomillashtiruvchi va modifikatsion	takomillashtiruvchi va modifikatsion	radikal (tubdan o'zgartiradigan) va modifikatsion	radikal (tubdan o'zgartiradigan); takomillashtiruvchi
16.	Boshqaruv qarorlari –	bu prognozlash, rejalashtirish, optimallashtirish, iqtisodiy asoslash natijasida menejment tizimi maqsadiga erishish uchun bir qator variantlardan muqobilini tanlashdir	bu iqtisodiy asoslash natijasida menejment tizimi maqsadiga erishish uchun bir qator variantlardan muqobilini tanlashdir	bu prognozlash, rejalashtirish, optimallashtirish natijasida menejment tizimi maqsadiga erishish uchun bir qator variantlardan muqobilini tanlashdir	bu prognozlash, menejment tizimi maqsadiga erishish uchun bir qator variantlardan muqobilini tanlashdir
17.	Boshqarish qarorlari ko'rinish shakli bo'yicha qanday turlarga bo'linadi?	reja, dastur, buyruq, qaror	dastur, buyruq, qaror	dastur, yozma va og'zaki buyruq, qaror	dastur, yozma va og'zaki buyruq, qaror, farmon
18.	Boshqarish qarorlari berilish usuli bo'yicha qanday turlarga bo'linadi?	og'zaki, yozma, elektronli	yoyma, elektronli chizma	og'zaki, elektronli, chizma	og'zaki, yozma,
19.	Innovatsion bozor uchun yangiligi bo'yicha innovatsiyalarning bo'linishi qaysi variantda	jahonda tarmoq uchun yangi, mamlakatda tarmoq uchun	jahonda tarmoq uchun yangi,	jahonda tarmoq uchun yangi, tarmoq uchun yangi,	rivojlangan mamlakatlar tarmog'i uchun yangi,

	to'g'ri ko'rsatilgan?	yangi, alohida korxona uchun yangi.	mamlakatda tarmoq uchun yangi, alohida hudud uchun yangi.	alohida korxona uchun yangi.	mamlakatda tarmoq uchun yangi, alohida korxona uchun yangi.
20.	Davlat innovatsion siyosati qanday bosqichlardan iborat?	Innovatsion faoliyatni rivojlantirishning ilmiy asoslangan kontseptsiyasini ishlab chiqish;Innovatsiyani davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlarini aniqlash;Innovatsion faoliyatni faollashtirish bo'yicha qo'yilgan maqsadga erishishga amaliy ta'sir ko'rsatish.	Innovatsiya ni davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlarini aniqlash;Innovatsion faoliyatni faollashtirish bo'yicha qo'yilgan maqsadga erishishga amaliy ta'sir ko'rsatish.	Innovatsion faoliyatni rivojlantirishning ilmiy asoslangan kontseptsiyasini ishlab chiqish;Innovatsion faoliyatni faollashtirish bo'yicha qo'yilgan maqsadga erishishga amaliy ta'sir ko'rsatish.	Innovatsion faoliyatni rivojlantirishning ilmiy asoslangan kontseptsiyasini ishlab chiqish;Innovatsiyani davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning asosiy yo'nalishlarini aniqlash;
21.	Innovatsion siyosatning qanday turlari mavjud?	Taktik va strategik	Operativ va taktik,	Strategik va joriy,	Joriy, strategik va operativ
22.	Fanda etakchilikka intilayotgan mamlakatlar, ilmiy-ishlab chiqarish bosqichlarining barcha bo'g'inlarini qamrab olgan yirik masshtabli maqsadli loyihalar amalga oshiriladi va bu erda mudofaa sektorining ilmiy-innovatsion ulushi juda katta mamlakatlarga qaysilar kiradi?	AQSH, Angliya, Frantsiya	AQSH, Angliya, Rossiya, XXR	AQSH, Angliya, Ispaniya	AQSH, Angliya, Yaponiya
23.	Al'ternativ qiymatni hisoblashdan asosiy maqsad nima?	Foydani aniqlash.	Resurslarning ma'lum miqdoridan ma'lum bir yo'nalishda foydalanib,	Xarajatlarni hisoblash.	Rentabellikni xisoblash.

			boshqa al'ternativ usullardan ko'proq foyda olishga erishilishidir.		
24.	Tadqiqot loyihalarin bajarishda ish xaqi va undan ajratmalar bilan, materiallar va jihozlar sotib olish, xizmat safarlari, boshqa tashkilotlar xizmatini to'lash bilan bog'liq xarajatlar qanday nomlanadi?	Joriy.	Kapital.	Bevosita.	Bilvosita.
25.	Tadqiqot loyihalarin bajarishda loyihani bajarish uchun sharoit yaratishga sarflanadigan xarajatlar qanday nomlanadi?	Kapital	Bevosita	Bilvosita.	Joriy.
26.	Innovatsion jarayonning uch shakli qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan:	oddiy tashkilot ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan	oddiy tashkilot ichidagi, oddiy tashkilotlararo, tumanlararo	oddiy viloyat ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan	oddiy tuman ichidagi, oddiy tashkilotlararo, kengaytirilgan
27.	Innovatsion bozor uchun yangiligi bo'yicha innovatsiyalarning bo'linishi qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan?	jahonda tarmoq uchun yangi, mamlakatda tarmoq uchun yangi, alohida korxona uchun yangi.	jahonda tarmoq uchun yangi, mamlakatda tarmoq uchun yangi, alohida hudud uchun yangi.	jahonda tarmoq uchun yangi, tarmoq uchun yangi, alohida korxona uchun yangi.	rivojlangan mamlakatlar tarmog'i uchun yangi, mamlakatda tarmoq uchun yangi, alohida korxona uchun yangi.
28.	AKSHda innovatsion faoliyatni boshqaruvchi davlat organlar qatoriga quyidagilar kiradi. Noto'g'risini ko'rsating?	Ijtimoiy rivojlantirishning milliy instituti	Amerika ilmiy fondi (fundamental tadqiqotlarni boshqaradi;	Amerika ilmiy kengashi (sanoat, universiteti	Milliy kosmik agentligi.(NAS
29.	Innovatsion strategiyaning turlari qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan?	hujum, himoya va integratsiya.	hujum, himoya va patentli.	hujum, himoya va imitatsion	hujum, himoya va rejali.
30.	_____ - bu yangiliklarni birinchi marta o'zlashtirmayotgan	imitatsion strategiyasi	hujum strategiyasi,	himoya strategiyasi	rejali strategiya

	firmalar tomonidan qo'llaniladi.				
31.	Har bir loyiha quyidagi zarur elementlarni o'z ichiga olishi kerak. Noto'g'ri variantni ko'rsating.	bajaruvchilar ma'lumoti;	aniq nomlanishi;	qisqa anatatsiya (ish xaqida qisqacha ma'lumot;	bajarish muddatlari;
32.	Ilmiy-texnik tashkilotlarni qandayyy shakllarda bo'lishi mumkin?	Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI);Konstruktorlik byurolari (KB); Loyiha-texnologik institutlari (LTI);Loyiha-konstruktorlik institutlari (LKI);Davlat loyiha institutlari (DLI).	Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI);Konstruktorlik byurolari (KB);	Loyiha-texnologik institutlari (LTI);Loyiha-konstruktorlik institutlari (LKI); Davlat loyiha institutlari (DLI).	Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI);Loyiha-konstruktorlik institutlari (LKI);Davlat loyiha institutlari (DLI).
33.	Printsipial yangi turdagi mahsulot ishlanmasi va ularning tajriba o'zlashtirilishi kaysi institutnig asosiy vazifasi hisoblanadi?	Ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari (IIB)	Ilmiy-tadqiqot tashkilotlari (ITT)	Ilmiy-tadqiqot institutlari (ITI)	Loyiha-konstruktorlik instituti (LKI)
34.	Texnoparklar dastlab qachon va qaysi davlatlatda paydo bo'lgan?	1950 yillarda Stenford universitetida (AQSH)	1975 yillarda Garvard universitetida (AQSH)	1985 yillarda Moskva universitetida (Rossiya)	1950 yillarda Grinvich universitetida (Angliya)
35.	Texnoparklarning qanday turlari mavjud?	ilmiy, texnologik, biznes-inkubatorlar, texnopolislar.	amaliy, texnologik, biznes-inkubatorlar texnopolislar	Ilmiy va amaliy, biznes-inkubatorlar, texnopolislar.	Ilmiy, texnologik, biznes-inkubatorlar.
36.	Texnopolisg' bu	-alohida rivojlangan infratuzilmali va katta bo'lmagan shahar hayot faoliyatini ta'minlash negizida tashkil etilgan ilmiy-ishlab chiqarish majmuidan iborat	-alohida rivojlangan infratuzilmali ilmiy-ishlab chiqarish majmuidan iborat	alohida rivojlangan infratuzilmali va katta bo'lmagan shahar hayot faoliyatini ta'minlash negizida tashkil etilgan shaxar	alohida rivojlangan infratuzilmali negizida tashkil etilgan ilmiy-ishlab chiqarish majmuidan iborat
37.	Innovatsiyalarning samaradorligiga (tijorat muvaffaqiyatlari)ga ko'p	Bozorga qarab ish tutish;Innovatsio	Ijodiy fikrlar manbai;Tas	YAngi kiritmalarga qarshilik	Bozorga qarab ish tutish;Innovat

	qaysi omillar taʼsir qiladi?	n loyihalarni tanlab olish va baholash samarali sistemasi;Loyihalarni samarali boshqarish va nazorat qilish;Ijodiy fikrlar manbai;Tashkilotning yangi kiritmalarga adaptatsiyalanishi, taʼsirchanligi;YAngi kiritmalarga qarshilik (guruhli, individual).	hkiotning yangi kiritmalarga adaptatsiyalanishi, taʼsirchanligi;YAngi kiritmalarga qarshilik (guruhli, individual).	(guruhli, individual).	sion loyihalarni tanlab olish va baholash samarali sistemasi;Loyihalarni samarali boshqarish va nazorat qilish;
38.	Ilmiy-texnik tashkilotlar personalini qanday guruhlarga boʻlinadi?	ilmiy xizmatchilar, ilmiy-texnik personal, ilmiy-yordamchi personal, maʼmuriy-xoʻjalik personal, ishlab chiqarish personal	ilmiy xizmatchilar, ilmiy-texnik personal, ilmiy-yordamchi personal,	ilmiy xizmatchilar, ilmiy-texnik personal, ilmiy-yordamchi personal, ishlab chiqarish personal	ilmiy xizmatchilar, maʼmuriy-xoʻjalik personal, ishlab chiqarish personal
39.	Innovatsion strategiyani qanday turlar mavjud?	Hujumkor, mudofaa, oraliq	himoyalanih, oraliq, qamrab oluvchi, imitatsion, qaroqchilik	Hujumkor, himoyalanih, oraliq, qamrab olmaydigan, imitatsion,	Hujumkor, himoyalanih, oraliq, qamrab oluvchi, imitatsion,
40.	Hujumkor innovatsion strategiyani bilan xarakterlanadi?	tavakkalchilik va samaradorlikning yuqori darajasi bilan tavsiflanadi.	past tavakkalchilik darajasi, etarlicha yuqori texnik ishlanmalar va maʼlum egallagan bozor qismi bilan tavsiflanadi	zaif tomonlari va korxonalarning kuchli tomonlaridan foydalanish, shuningdek raqobatchilar bilan toʻgʻri konfrontatsiya yoʻqligi bilan tavsiflanadi	strategiya (litsenziyalash) boshqa tashkilotlar tomonidan bajarilgan innovatsiya ishanmalardan foydalanishni koʻzda tutadi.
41.	Mudofaa innovatsion strategiyani bilan	past tavakkalchilik	korxonalarning kuchli	strategiya (litsenziyalash	tavakkalchilik va

	xarakterlanadi?	darajasi, etarlicha yuqori texnik ishlanmalar va ma'lum egallagan bozor qismi bilan tavsiflanadi	tomonlaridan foydalanish, shuningdek raqobatchilar bilan to'g'ri konfrontatsiya yo'qligi bilan tavsiflanadi	) boshqa tashkilotlar tomonidan bajarilgan innovatsiya ishanmalardan foydalanishni ko'zda tutadi.	samaradorlikning yuqori darajasi bilan tavsiflanadi.
42.	Oraliq innovatsion strategiyani bilan xarakterlanadi?	strategiya raqobatchilar zaif tomonlari va korxonalarining kuchli tomonlaridan foydalanish, shuningdek raqobatchilar bilan to'g'ri konfrontatsiya yo'qligi bilan tavsiflanadi	past tavakkalchilik darajasi, etarlicha yuqori texnik ishlanmalar va ma'lum egallagan bozor qismi bilan tavsiflanadi	strategiya (litsenziyalash) boshqa tashkilotlar tomonidan bajarilgan innovatsiya ishanmalardan foydalanishni ko'zda tutadi.	tavakkalchilik va samaradorlikning yuqori darajasi bilan tavsiflanadi.
43.	Innovatsion rejalashtirishning maqsadi nima?	foyda o'sishi, mahsulot assortimentini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish kabi oxirgi natijalarga qaratilgan maqsadlarni tanlash jarayonidir.	foyda o'sishi, yangi bozorlarga chiqish kabi oxirgi natijalarga qaratilgan maqsadlarni tanlash jarayonidir.	foyda o'sishi, mahsulot assortimentini kengaytirish, kabi oxirgi natijalarga qaratilgan maqsadlarni tanlash jarayonidir.	foyda o'sishi, mahsulot assortimentini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish kabi maqsadlarni tanlash jarayonidir.
44.	.Qaysi tahlilda qo'shni davlatlar bilan tuzilgan xalqaro shartnomalar tahlil qilinadi?	ekologik tahlil	Institutsional tahlil.	Ijtimoiy tahlil.	moliyaviy tahlil.
45.	. _____ tushunchasiga uni ishlab chiqarish va amalga oshirish bosqichlari kiradi	Loyiha davri	Loyiha tsikli	Loyiha davomiyligi.	Loyiha vaqti.
46.	Loyiha davrining qaysi bosqichida turli variantlardan eng samaradorligi tanlash amalga oshiriladi?;	Loyihani ishlab chiqarish.	vazifalarni aniqlash	Loyihani amalga oshirish.	ekspertiza.
47.	Evropa ittifoqida innovatsion siyosatning asosiy yo'nalishlariga quyidagi kirmaydi?	dastgohlarning amortizatsiyasini sekinlashtiruvchi sistemadan	ITTKI imtiyozli soliqqa tortish;	kichik ilmtalab biznesni rag'batlantirish;	yagona antimonopol qonunchilikni ishlab chiqarish:

		foydalanish;			
48.	Innovatsion strategiyaning turlari qaysi variantda to'g'ri ko'rsatilgan?	hujum, himoya va integratsiya.	hujum, himoya va patentli.	hujum, himoya va imitatsion	hujum, himoya va rejali.
49.	Innovatsion menejmentning asosiy yunalishlarini aytib bering?	yangi ixtirolarni innovatsion proektlar orqali ishlab chiqarishga jalb etish;	iqtisodiyotd a sodir bulayotgan xar bir uzgarishga axamiyat bilan qarash;	yuqori organlar maslaxatini kutmasdan uzi quygan maqsadlarga erishish	qarorlarni qabul qilish va va ijrochilarga etqazish
50.	Quyidagi aytilgan innovatsion menejmentning formalarining qaysi biri kuproq qullaniladi?	innovatsion loyixalar, biznes rejalar;	xujjatlar tuplami;	biznes – rejalar, rejali kursatkichlar;	kurgazmalar, tasvirlar (slydlar);
51.	Innovatsion loyixaning samaradorligi nimadan iborat ?	yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etishdan tushgan foydadan;	korxonaning umumiy rivojlanishidan;	rejalar tuplamidan logan foydadan;	ishlab chiqarishdan xajmlarini usishdan olgan samaradan;
52.	Innovatsion loyixaning al'ternativ varianti nima ?	metodik tomondan strategik va taktik rejalashtirish asosida al'ternativ loyixani topish;	menejmentning strategiya va taktikasi;	davlat miqiyosida rejalashtirish jarayoni;	strategik rejalashtirish asosida loyixalarni amaliyotga joriy etish ;
53.	Investitsiyalarni moliya tomonidan quvvatlashning negizi nima?	ichki va tashki manbaylarning yigindisi;	respublikaning iqtisodiy manba'lari;	chet el investitsiyalari	chet el investitsiyalari bilan maxaliy imkoniyatlar dan tula foydalanish
54.	Innovatsion loyixaning al'ternativ variantini aniqlash nimaga tayanadi?	innovatsion menejmentning strategiya va taktikasiga;	innovatsion loyixani tuzishning metodika va programmasiga;	al'ternativani aniqlashga;	xamma yuqor aytilgan omillarga;
55.	Innovatsion menejment fani xaqida tushuncha?	ilmu fan asosida yangiliklarni ishlab chiqish;	ishlab chiqarishni boshqarish;	davlatning asosiy faoliyati;	boshqarish xaqida fan;
56.	Xozirgi sharoitda innovatsion menejmentni urganish zarurati ?	bu rivojlangan bozor iqtisodiyotining utish davrining talablaridan biri;	bu bozor iqtisodiyotining asosiy sharti;	bu xalq xujaligida tadbirkor, uddaburon va ish bilarmon	bu bozor iqtisodiyoti sharoitida davrning tabiiy xoldagi

				boshqaruvchi larning etishmasligi;	zarurati;
57.	Innovatsion menejment qarorlariga quyiladigan asosiy talablar?	innovatsion loyixalarni xozirgi zamon talablariga mos kelishi;	javobgarlik ni xis etish;	ijro etuvchini uning loyixasini ishlab chiqarishga jalb etish;	kadrlar maqsadini aniqlash;
58.	Reindustrializatsiyalash usuli nima?	ishlab chiqarishni qaytadan tuzish,	korxonani xususiy mulkchilikdan davlat mulkchiligi ga utish;	xususiy tadbirkolikni rivojlantirish;	fan texnika asosidaiqtisodiy boshqaruvni tashkil etish;
59.	Qaysi chet el investitsiya formalari innovatsion menejmentda qullaniladi?	chet el texnologiyalar orqali;	moliyaviy quyilmalar;	tugri investitsiyalar;	pul mablaglari orqali;
60.	Innovatsion madaniyat deyilganda nimani tushunasiz ?	innovatsion menejmentning tashkil etishning asosiy ta'minlovchi talab;	menejmentning bir usuli;	menejmentga xos bulgan omil;	menejment funktsiyasi;
61.	Innovatsion loyixalarni tuzish nimalardan iborat ?	innovatsion loyixalarni tashkil etishning samaradorligini aniqlashdan;	tajriba– konstruktorlik faoliyatidan;	texnologik ishlamalardan;	ilmiy izlanish;
62.	Innovatsion menejmentning qaysi funktsiyasi to'g'ri ko'rsatilgan?	rejalashtirish;	moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;	raxbatlantirish va nazorat etish;	boshqarish usullarini doimiy ravishda rivojlantirish borish.
63.	Innovatsion boshqarish tashabbuskorligining asosiy yunalishini aytib bering?	kompetentlik aniq, kelajakni uylab, tezkorlik bilan olib borish;	iqtisodiyotda sodir bulayotgan xar bir uzgarishga axamiyat bilan qarash;	yuqori organlarni maslaxatini kutmasdan uzi kupgina masalalarni xal kilishga intilish;	qarorlarni qabul qilish va ijrochilarga etkazish.
64.	Innovatsion qaror qabul qilishning asosiy qoidalari nimalardan iborat ?	moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni (sistemasini) yulga quyish;	ijrochilarni tugri tayinlash;	qaror qabul qilishning mustaqilligi;	ijro etuvchida tashabbuskorlikni rivojlantirish.
65.	Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima	tajriba-konstruktorlik va fan-texnika	texnik xarajatlar;	reklama xarajatlari;	tugri xarajatlar;

	deb nomlanadi ?	xarajatlari;			
66.	Innovatsion menejment rivojlanishining qaysi omillarini bilasiz ?	yangi maxsulot yaratuvchilarni maxsulot iste'mol etuvchilarga qarab tayanish;	kompaniyaning yuqori boshqaruv pogonasi tomonidan erdam berish;	boshqaruvning ichki tuzilishiga tanish;	odamlarni yangi maxsulot yaratish jarayonida bir birlari bilan psixologik aloqalar orqali boglash;
67.	Innovatsion menejment qarorlarining belgilarini ayting?	qarorning bir qancha variant turlarini tanlash mumkinligi;	qarorning uz vaqtdaligi;	qarorni bajarishning aniq vaqti;	qaror qabul qilishni bajarilish tizimining yaratilishi.
68.	Innovatsion menejment samaradorligi qay darajada aniqlanadi?	korxona darajasida	iste'molchi va tovar ishlab chiqaruvchi eksport va import tashkiloti;	xalq xujaligi uchun maxsulot ishlab chiqaruvchilarning darajasida	davlat va xalqaro;
69.	Konsul'tatsiya va taxlil etuvchi maxsus guruxlar turkumiga kimlar kiradi ?	ilmiy xodimlar;	menejerlar;	firma egalari;	funktsional bulimlar menejerlari;
70.	Venchur bulinmalar qayerda tuziladi ?	yirik firmalarda	urta firmalarda;	kichik va urta firmalarda;	kichik firmalarda;
71.	Xorijiy innovatsion menejment qaysi davrda vujudga kelgan?	bozor iqtisodiyoti sharoitida	monopolistik kapitalistik davrida	sotsializm davrida	50- yillarning boshida
72.	ITTKI (ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlari bulinmalari vazifalari nima ?	yangi goyalarni, ixtirolarni ishlab chiqarishga kiritish;	yangi ixtirolar yaratish;	yaxshi boshqaruv goyalarini vujudga keltirish;	yangi texnologiyalarning topish;
73.	Sizningcha buyurtmachi bilan korxona urtasidagi munosabat nimalarga bogliq?	talab va taklif	rejalashtirish metodi	instruktsiya kursatmaning talabi	iste'molchini tashabbusi va maxsulot sifati
74.	Rivojlanish markazlari nima?	ilmiy yangiliklar yaratish markazi;	ilmiy tadqiqotlar markazi;	innovatsion boshqaruvning yangi formasi;	yangiliklarni ishlab chiqarishga moslashtirish markazi;
75.	Innovatsion menejmentning sistema sifatida asosiy belgilari?	markaziy xizmat, yangi maxsulotlar bulimi yaratib, innovatsion faoliyatni koordinatsiya	oliy boshqaruv buginida – sovetlar, qumitalar yoki ishchi guruxlar;	maqsadli proektlashtirish guruxlar va markazlar yaratish;	ishlab chiqarish bulinmalarida ITTKI laboratoriyalarning yaratish;

		etish;			
76.	Innovatorlar tadqiqot faoliyatini usishga kuproq nima ta'sir qiladi?	mexnatni tugri tashkil etish	ish xaqqi	mexnat sharoitini yaxshilash	korxonalarni xususiylashtirish
77.	Innovatorlarni ishga yangicha munosabatda bulishiga nima kuproq ta'sir qiladi?	yangi qonunlarning chiqishi.	ishlab chiqarish estetikasi	korxonalarni davlat tassarufidan chiqarish	yangi texnikani qullash
78.	Innovatsiyalarni boshqarishning etakchi printsiplarini aytib bering?	ilmiylik;	moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;	demokratik-tsentralizm;	boshqarish usullarini doimiy ravishda rivojlantirish borish.
79.	Innovatsion menejment qarorlarini moxiyati	Ishlab chiqilgan bir necha variantdan maqbulini tanlash;	qarorning belgilangan muddatda bajarilishi;	bajarilish muddati aniqligi;	qarorlar bajarilishini nazorat qilish.
80.	Innovatsion boshqarish qarorlarini qabul qilishning eng asosiy qoidasi nimadan iborat	qaror qabul qilishning mustaqilligi;	ijrochilarni tugri tayinlash;	moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni (sistemasini) yulga quyish;	ijro etuvchida tashabbuskorlikni rivojlantirish.
81.	Boshqaruv xodimlari tasnifini ular oldidagi masadlariga qarab necha printsipga bulish mumkin	funksional, texnologik,	ma'muriy - xuquqiy printsiptir, funksional printsiptir	kollegiyachilik, tashkil etish	yakkaboshchilik. demokratik.
82.	Qaysi sabablar innovatsion menejmentning samaradorligining pasayishiga olib keladi?	texnik qiyinchiliklar, marketing izlanishlarning chuqurlashuvining pasayishi;	iqtisodiy inqiroz, marketing izlanishlarning chuqurlashuvining pasayishi;	iqtisodiy inqiroz, texnik qiyinchiliklar;	yangi texnologiyalarga extiyojning yo'qligi;
83.	Innovatsion faoliyatni soliq tizimi orqali rag'batlantirishning qaysi usullarini bilasiz?	soliq solish buyicha imtiyozlar berish;	usullar yuq;	davlat tomonidan innovatsion faoliyatni rag'batlantirish;	solliqlar stavkalarini oshirish;
84.	Innovatsiya va raqobatning bir birlariga ta'siri bormi?	raqobat rivojlanishi innovatsion jaraenga tugri ta'sir kursatadi.	innovatsiya va raqobat bir biriga ta'sir kursatmaydi;	inovatsiya raqobatga nisbiy ta'sir kursatadi;	bor;
85.	Boshqarishning funksional sohalari mehnatni qanday	Gorizontal.	Bo'limlararo.	Vazifaviy.	Vertikal.

	taqsimlash natijasida hosil bo'ladi?				
86.	Avtokratik rahbarlik uslubining asosiy jihatlardan birini ko'rsating	Buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi.	O'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi.	Boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi.	Buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi.
87.	Liberal rahbarlik uslubining asosiy jihatlardan birini ko'rsating	Buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi.	Buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi.	Boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi.	O'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi.
88.	Firma rejasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish bilan qaysi pog'ona menejerlari shug'ullanadi?	Yuqori pog'ona menejerlari.	Firma menejerlari.	O'rta pog'ona menejerlari.	Quyi pog'ona menejerlari.
89.	... - lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.	Struktura.	Bosqich.	Bo'g'in.	Ierarxiya.
90.	Kommunikatsiya – bu	Ikki tomon faol rol o'ynaydigan axborot almashinuv jarayoni.	Axborotni to'plash va uzatish jarayoni.	Axborotni qabul qilish jarayoni.	G'oyani kodlashtirish jarayoni.
91.	Vertikal kommunikatsiya	Yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga yo'nalgan bo'ladi.	Kommunikatsiya qaror qabul qilish asosi.	Ma'lumot rahbarlarni boshqarish asosi.	Kommunikatsiya axborot tizimini tashkil etadi.
92.	Gorizontal kommunikatsiya	Bo'limlar o'rtasida axborot almashinuvi sanalib, vazifa va harakatlarni bir yo'nalishda	Norasmiy tarzda tarqalgan aniq axborot va mish-mishlar	Ma'lumot rahbarlarni boshqarish asosi hisoblanib, guruh harakatlari	Rahbar va bo'ysunuvchi orasidagi axborot almashinuvi hisoblanib, bo'ysunuvchi

		muvofiglashtirish uchun zarur bo'ladi.	tarqaladigan kanaldir.	samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.	larga ularning vazifasini, kutilayotgan natijalarni tushuntirish imkonini beradi.
93.	Norasmiy kommunikatsiyalar	Norasmiy tarzda tarqalgan aniq axborot va mish-mishlar tarqaladigan kanaldir.	Har qanday yashirin yo'l bilan olingan aniq axborot, norasmiy tarqalgan aniq axborot va mish-mishlar tarqaladigan kanaldir.	Har qanday yashirin yo'l bilan olingan axborot, norasmiy tarqalgan noaniq axborot va mish-mishlar tarqaladigan kanaldir.	Bo'limlar o'rtasida axborot almashinuvi vazifa va harakatlarni bir yo'nalishda muvofiglashtirish uchun zarur bo'ladi.
94.	Shaxslararo kommunikatsiya to'siqlaridan birini ko'rsating	Anglab olishdagi to'siqlar.	Axborotlarning buzib etkazilishi.	Informatsion yuklanish.	Qoniqarsiz tashkilot strukturasi.
95.	Qaror qabul qilish jarayonida menejer rahbarning 4 rolini bajaradi. Ulardan birini ko'rsating.	Resurslarni taqsimlovchi mutaxassis.	Odamlar bilan kelishib ishlovchi mutaxassis.	O'z fikri asosida ishlovchi tadbirkor.	Yangiliklar asosida ish olib boruvchi tadbirkor.
96.	Qabul qilingan qaror qanday qilib yuridik kuchga kiritiladi?	Reja, topshirik, buyruk, farmon va farmoyishlar orqali.	Odamlar bilan kelishib qabul kilingan qaror.	Davlat tomonidan ruyxatdan utkazilib.	Qabul qilingan qaror yangilikka ega bo'lsa, hamma tomonidan birdek qabul qilinsa.
97.	Faqat uning to'g'riligini his etish asosida qilingan tanlov, oltinchi tuyg'u deb ataladigan qaror, bu qanday qaror turi hisoblanadi?	Intuitiv qaror.	Dasturlashtirilgan qaror.	His-tuyg'u asosida qabul qilingan qaror.	Konsensus asosida qabul qilingan qaror.
98.	Rejalashtirish – bu	Istiqbolni ijodiy belgilash bo'lib, unda faoliyat maqsadlari, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vositalar aniqlanadi,	Harakatlarning uzluksizligini ta'minlovchi menejmentning muhim funktsiyasi.	Texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va shu kabi boshqarish tizimlarini tashkil etish	Ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir.

		ma'lum sharoitlarda eng samarali hisoblangan uslublar ishlab chiqiladi.			
99.	«Strategiya» soʻzining maʼnosi nima?	General sanʼati.	Mehnat taqsimoti.	Boshqaruv.	Resurslarni boshqarish.
100	Strategik jarayonnig oxirgi bosqichida nima qilinadi?	Natijalarga baho beriladi va tahlil qilinadi.	Tanlangan strategiya amalga oshiriladi.	Erishilgan natijalar tahlil qilinadi.	Qisqa muddatli yoʻllanma shaklidagi reja tuziladi.
101	Nazoratning asosiy turlarini ketma-ketligini koʻrsating.	Joriy, oraliq, yakuniy.	Dastlabki, joriy, yakuniy.	Joriy, oraliq, keyingi.	Dastlabki, joriy, oraliq, yakuniy.
102	Novatsiya nima?	qaysidir sohada uning samaradorligini oshirishga qaratilgan fundamental, amaliy tadqiqotlarning, ishlanmalar va tajriba ishlarining rasmiylashtirilgan natijasi	buyumlarning, texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish, yaratish va tarqatish, yangi tashkiliy shakllarni va boshqalarni qoʻllashga yoʻnaltirilgan ijodiy faoliyatning natijasi	salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalar da roʻyobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilishi	boshqarish obektini oʻzgartirish maqsadida va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik yoki boshqa koʻrinishdagi samarani olish uchun yangilikni tadbiq etishning yakuniy natijasi
103	Innovatsiya taʼrifi qaysi javobda xato?	qaysidir sohada uning samaradorligini oshirishga qaratilgan fundamental, amaliy tadqiqotlarning, ishlanmalar va tajriba ishlarining rasmiylashtirilgan natijasi	buyumlarning, texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish, yaratish va tarqatish, yangi tashkiliy shakllarni va boshqalarni qoʻllashga	salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalar da roʻyobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilishi	boshqarish obektini oʻzgartirish maqsadida va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik yoki boshqa koʻrinishdagi samarani olish uchun yangilikni tadbiq etishning yakuniy

			yoʻnaltirilgan ijodiy faoliyatning natijasi		natijasi
104	Innovatsion jarayonni umumiy koʻrinishda zanjirga koʻrinishida yozish mumkin:	FT – AT – ITTKI – L – Q – Oʻ – S ICH – M – Sot	L – AT – I – FT – Q – Oʻ – S ICH – M – Sot	FT – AT – I – L – Q – Oʻ – M – S ICH – Sot	FT – AT – I – Q – L – Oʻ – S ICH – M – Sot
105	Innovatsion menejment taʼrifi nimani tashkil etadi?	bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band boʻlgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasini	korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida yuz beradigan oʻzgarishlariga moslashib harakatlanishi uchun muhim ahamiyatga ega boʻlgan innovatsiyalardan foydalanilishining boshqarish tizimini	talabalarda innovatsion faoliyat tajribalari, yangiliklar, ixtirolarni boshqarish xaqida tushuncha berishni	talabalarga yangi xoʻjalik sharoitida yangiliklar (innovatsiyalarni) boshqarish aspektlari, boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash va rejalashtirish, innovatsion boshqaruvda qarorlarni ishlab chiqish va tadbiq etish usullari
106	Innovatsion menejment fani predmeti nimani tashkil kiladi?	korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida yuz beradigan oʻzgarishlarga moslashib harakatlanishi uchun muhim ahamiyatga ega boʻlgan innovatsiyalardagi foydalanilishining boshqarish tizimini	bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band boʻlgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasini	talabalarda innovatsion faoliyat tajribalari, yangiliklar, ixtirolarni boshqarish xaqida tushuncha berishni	talabalarga yangi xoʻjalik sharoitida yangiliklar (innovatsiyalarni) boshqarish aspektlari, boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash va rejalashtirish, innovatsion boshqaruvda qarorlarni ishlab chiqish va tadbiq etish usullari
107	Innovatsion menejment fanini oʻqitishdan maqsad	talabalarda innovatsion	korxona va tashkilotlarni	bu innovatsion	talabalarga yangi xoʻjalik

	nimani tashkil etadi?	faoliyat tajribalari, yangiliklar, ixtirolarni boshqarish xaqida tushuncha berishni	ing bozor iqtisodiyoti sharoitida yuz beradigan o'zgarishlar ga moslashib harakatlanishi uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan innovatsiyalardan foydalanilishining boshqarish tizimini	jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasini	sharoitida yangiliklar (innovatsiyalarni) boshqarish aspektlari, boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash va rejalashtirish, innovatsion boshqaruvda qarorlarni ishlab chiqish va tadbiq etish usullari
108	Fanning vazifasi nimani tashkil etadi?	talabalarga yangi xo'jalik sharoitida yangiliklar (innovatsiyalarni) boshqarish aspektlari, boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash va rejalashtirish, innovatsion boshqaruvda qarorlarni ishlab chiqish va tadbiq etish	korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida yuz beradigan o'zgarishlar ga moslashib harakatlanishi uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan innovatsiyalardan foydalanilishining boshqarish tizimini	talabalarda innovatsion faoliyat tajribalari, yangiliklar, ixtirolarni boshqarish xaqida tushuncha berishni	usullaribu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasini
109	Fraskati qo'llanmasi	ilmiy tadqiqotlar va ishlamalar (ITTKI), ularning tarkibi va chegaralari, hamda tadqiqotlar va ishlamalar bilan band bo'lgan xodimlar sonini o'lchash uslubiyoti	Texnologik innovatsiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubiyoti	Loyixalarni ekspertiza qilish uslubiyoti	Gumanitar sohadagi innovatsiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubiyoti

110	Oslo qo'llanmasi	Texnologik innovatsiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubi	ilmiy tadqiqotlar va ishlamlar (ITTKI), ularning tarkibi va chegaralari, hamda tadqiqotlar va ishlamlar bilan band bo'lgan xodimlar sonini o'lchash uslubi	Loyixalarni ekspertiza qilish uslubi	Gumanitar sohadagi innovatsiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubi
111	Beshta texnologik to'lqin ajratiladi. Birinchi to'lqin (1785-1835 gg.)	to'qimachilik sanoatidagi, suv energiyasidan foydalanish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar bilan izohlanadi	bug' dvigateli asosidagi temir yo'l transportining va barcha tarmoqlardagi mexanik ishlab chiqarish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar	sanoat ishlab chiqarishda elektr energiyasidan foydalanish, po'lat prokatdan foydalanish asosida og'ir mashinasozlik va elektrotexnika sanoatining rivojlanishi, kimyo sohasidagi yangi ixtirolar	neft, neft mahsulotlari, gazdan foydalanib energetikaning yanada rivojlanishi, aloqa vositalari, yangi sintetik materiallar
112	Beshta texnologik to'lqin ajratiladi. Ikkinchi to'lqin (1830-1890 gg.)	to'qimachilik sanoatidagi, suv energiyasidan foydalanish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar bilan izohlanadi	bug' dvigateli asosidagi temir yo'l transportining va barcha tarmoqlardagi mexanik ishlab chiqarish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar	sanoat ishlab chiqarishda elektr energiyasidan foydalanish, po'lat prokatdan foydalanish asosida og'ir mashinasozlik va elektrotexnika sanoatining rivojlanishi, kimyo sohasidagi yangi ixtirolar	neft, neft mahsulotlari, gazdan foydalanib energetikaning yanada rivojlanishi, aloqa vositalari, yangi sintetik materiallar

113	Beshta texnologik to'liq ajratiladi.Uchinchi to'liq (1880-1940 gg.)	to'qimachilik sanoatidagi, suv energiyasidan foydalanish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar bilan izohlanadi	bug'dvigateli asosidagi temir yo'l transportini ng va barcha tarmoqlardagi mexanik ishlab chiqarish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar	sanoat ishlab chiqarishda elektr energiyasidan foydalanish, po'lat prokatdan foydalanish asosida og'ir mashinasozlik va elektrotexnika sanoatining rivojlanishi, kimyo sohasidagi yangi ixtirolar	neft , neft mahsulotlari, gazdan foydalanib energetikaning yanada rivojlanishi, aloqa vositalari, yangi sintetik materiallar
114	Beshta texnologik to'liq ajratiladi.To'rtinchi to'liq (1930-1990 gg.)	to'qimachilik sanoatidagi, suv energiyasidan foydalanish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar bilan izohlanadi	bug'dvigateli asosidagi temir yo'l transportin g va barcha tarmoqlardag i mexanik ishlab chiqarish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar	sanoat ishlab chiqarishda elektr energiyasidan foydalanish, po'lat prokatdan foydalanish asosida og'ir mashinasozlik va elektrotexnika sanoatining rivojlanishi, kimyo sohasidagi yangi ixtirolar	neft , neft mahsulotlari, gazdan foydalanib energetikanin g yanada rivojlanishi, aloqa vositalari, yangi sintetik materiallar
115	Beshta texnologik to'liq ajratiladi.Beshinchi to'liq (1985-2035 gg.)	mikroelektronika, informatika, biotexnologiyalar , gen injeneriyalari, energiyaning yangi turlari, yangi materiallar, kosmik fazoni o'zlashtirish, yo'ldoshli aloqa va boshqa sohalaridagi yutuqlarga asoslanadi	to'qimachilik sanoatidagi, suv energiyasida n foydalanish bilan bog'liq texnologik o'zgarishlar bilan izohlanadi	neft , neft mahsulotlari, gazdan foydalanib energetikaning yanada rivojlanishi, aloqa vositalari, yangi sintetik materiallar	sanoat ishlab chiqarishda elektr energiyasidan foydalanish, po'lat prokatdan foydalanish asosida og'ir mashinasozlik va elektrotexnika sanoatining rivojlanishi, kimyo sohasidagi yangi ixtirolar
116	Innovatsion	birinchidan,	birinchidan,	birinchidan,	birinchidan,

	rivojlanishning ikkita qarama-qarshi tendensiyasi:	innovatsiyalarning bir tashkilot ichidagi taraqqiyoti va ikkinchidan, har xil innovatsion muassasalarning tashkiliy-kooperatsion birlashuvi	innovatsiyalarning yangi sohalarda taraqqiy topishi va ikkinchidan, innovatsiyalarning an'anaviy sohalarda taraqqiy topishi	hujum innovatsion strategiyalari va ikkinchidan, mudofaa innovatsion strategiyalari	innovatsiyalarning jahon miqyosida rivoji va ikkinchidan, innovatsiyalarning mamlakat miqyosida rivoji
117	Innovatsion tuzilmalararo kooperatsiya. tashkiliy birlashmalar (assotsiatsiyalar)	innovatsion tuzilmalarning o'zaro integratsion faoliyatini taqozo qiluvchi	Innovatsiyalarga yordam beruvchi	bir tashkilot ichidagi taraqqiy topuvchi	innovatsiyalarni yangi sohalarda taraqqiy toptiruvchi
118	Innovatsion tuzilmalararo kooperatsiya. infratuzilmaviy tashkilotlar	Innovatsiyalarga yordam beruvchi	innovatsion tuzilmalarning o'zaro integratsion faoliyatini taqozo qiluvchi	bir tashkilot ichidagi taraqqiy topuvchi	innovatsiyalarni yangi sohalarda taraqqiy toptiruvchi
119	Innovatsion tuzilmalararo kooperatsiyaning yangi qanday tashkiliy birlashmalari eng to'liq keltirilgan?	tadbirkorlik (innovatsion) assotsiatsiyalar, strategik alyanslar, strategik koalitsiyalar, Konsorsiumlar, ilmiy-sanoat majmualari, moliya-sanoat guruhlar,	tadbirkorlik palatalari, strategik alyanslar, strategik yondoshuvlar, Konsorsiumlar, Xoldinglar, ilmiy-sanoat majmualari	tadbirkorlik (innovatsion) assotsiatsiyalar, savdo birlashmalari, kooperatsion birjalar, strategik alyanslar, strategik koalitsiyalar, Konsorsiumlar, ilmiy-sanoat majmualari	Fond birjalari, tovar-xom-ashyo birjalari, strategik koalitsiyalar, Harbiy –sanoat majmualar, moliya-sanoat guruhlar,
120	<u>Biznes-inkubator</u> (The business-incubator)	yangi yaratilayotgan korxonalarni oyoqqa turishi, yashab ketishi uchun sharoitni yaxshilovchi	umumiyligi bilan xarakterlanmaydigan, maxsus maqomga ega bo'lmagan territoriyada korxonalarning jamlantiruv	tadqiqot masalalari bo'yicha maslahatlar beruvchi, texnologik, moliyaviy va tijorat faoliyati bo'yicha yordam beruvchi	ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlarini tijoratlashuv jarayonini osonlashtirishga xizmat qiluvchi

			chi		
121	<u>Sanoatparki</u> (The industry park)	umumiyligi bilan xarakterlanmaydigan, maxsus maqomga ega bo'lmagan territoriyada korxonalarning jamlantiruvchi	yangi yaratilayotgan korxonalarni oyoqqa turishi, yashab ketishi uchun sharoitni yaxshilovchi	tadqiqot masalalari bo'yicha maslahatlar beruvchi, texnologik, moliyaviy va tijorat faoliyati bo'yicha yordam beruvchi	ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlarini tijoratlashuv jarayonini osonlashtirishga xizmat qiluvchi
122	<u>Innovatsiya markazi</u> (Innovation center)	tadqiqot masalalari bo'yicha maslahatlar beruvchi, texnologik, moliyaviy va tijorat faoliyati bo'yicha yordam beruvchi	umumiyligi bilan xarakterlanmaydigan, maxsus maqomga ega bo'lmagan territoriyada korxonalarning jamlantiruvchi	yangi yaratilayotgan korxonalarni oyoqqa turishi, yashab ketishi uchun sharoitni yaxshilovchi	ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlarini tijoratlashuv jarayonini osonlashtirishga xizmat qiluvchi
123	<u>Texnologik parklar</u> (technology park)	ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlarini tijoratlashuv jarayonini osonlashtirishga xizmat qiluvchi	umumiyligi bilan xarakterlanmaydigan, maxsus maqomga ega bo'lmagan territoriyada korxonalarning jamlantiruvchi	tadqiqot masalalari bo'yicha maslahatlar beruvchi, texnologik, moliyaviy va tijorat faoliyati bo'yicha yordam beruvchi	yangi yaratilayotgan korxonalarni oyoqqa turishi, yashab ketishi uchun sharoitni yaxshilovchi
124	<u>Ilmiy-texnik park</u> (science - technology park)	Hozirgi zamon texnologiyalarga asoslanuvchi korxonalarning ma'lum bir territoriyada yig'uvchi	tovarlarni ishlab chiqarish, yig'ish, sotish, namoyish etish kabi turli xil faoliyatlar uchun yuqori sifatli muhitni ta'minlovchi	bir yoki bir necha oliy ta'lim muassasasi va tadqiqot markazlariga yaqin joyda bo'lgan yoki ular bilan tezkor aloqada bo'lgan, aniq bir territoriyani rivojlantiruvchi	bir yoki bir necha universitet va tadqiqot institutlaridan uzoq bo'lmagan joyda joylashuvchi
125	<u>Tijorat biznes-parklari</u>	Hozirgi zamon texnologiyalarga asoslanuvchi	tovarlarni ishlab chiqarish,	bir yoki bir necha oliy ta'lim	bir yoki bir necha universitet va

		korxonalarning ma'lum bir territoriyada yig'uvchi	yig'ish, sotish, namoyish etish kabi turli xil faoliyatlar uchun yuqori sifatli muhitni ta'minlovchi	muassasasi va tadqiqot markazlariga yaqin joyda bo'lgan yoki ular bilan tezkor aloqada bo'lgan, aniq bir territoriyani rivojlantiruvchi	tadqiqot institutlaridan uzoq bo'lmagan joyda joylashuvchi
126	<u>Ilmiy park</u>	Hozirgi zamon texnologiyalarga asoslanuvchi korxonalarning ma'lum bir territoriyada yig'uvchi	tovarlarni ishlab chiqarish, yig'ish, sotish, namoyish etish kabi turli xil faoliyatlar uchun yuqori sifatli muhitni ta'minlovchi	bir yoki bir necha oliy ta'lim muassasasi va tadqiqot markazlariga yaqin joyda bo'lgan yoki ular bilan tezkor aloqada bo'lgan, aniq bir territoriyani rivojlantiruvchi	bir yoki bir necha universitet va tadqiqot institutlaridan uzoq bo'lmagan joyda joylashuvchi
127	<u>Tadqiqot parklari</u>	Hozirgi zamon texnologiyalarga asoslanuvchi korxonalarning ma'lum bir territoriyada yig'uvchi	tovarlarni ishlab chiqarish, yig'ish, sotish, namoyish etish kabi turli xil faoliyatlar uchun yuqori sifatli muhitni ta'minlovchi	bir yoki bir necha oliy ta'lim muassasasi va tadqiqot markazlariga yaqin joyda bo'lgan yoki ular bilan tezkor aloqada bo'lgan, aniq bir territoriyani rivojlantiruvchi	bir yoki bir necha universitet va tadqiqot institutlaridan uzoq bo'lmagan joyda joylashuvchi
128	<u>Texnopolis</u> (Tehnopolis)	ilg'or yuqori texnologiyalar, ilmiy tadqiqotlar va loyiha-konstruktorlik ishlanmalar shahri	savdo ishlab chiqarish hududidan ilmiy-texnik hududga qarab o'tib borayotgan holatdagi hudud	mintaqaviy ilmiy-texnik muammolarni hal etishga qaratilgan, davlat tomonidan ustivor yo'nalishlar sifatida imtiyozlangan katta hudud	umumiy yoki spetsifik xarakterdagi hududlarga keng miqyosli imtiyozlarni taqdim qilish yo'li bilan rivojlanishga sharoit yaratuvchi hudud

129	<u>Texnik iqtisodiy rivojlanish hududlari</u>	ilg'or yuqori texnologiyalar, ilmiy tadqiqotlar va loyiha-konstruktorlik ishlanmalar shahri	savdo ishlab chiqarish hududidan ilmiy-texnik hududga qarab o'tib borayotgan holatdagi hudud	mintaqaviy ilmiy-texnik muammolarni hal etishga qaratilgan, davlat tomonidan ustivor yo'nalishlar sifatida imtiyozlangan katta hudud	umumiy yoki spetsifik xarakterdagi hududlarga keng miqyosli imtiyozlarni taqdim qilish yo'li bilan rivojlanishga sharoit yaratuvchi hudud
130	<u>Innovatsion yoki yuqori texnologiyali hududlar</u>	ilg'or yuqori texnologiyalar, ilmiy tadqiqotlar va loyiha-konstruktorlik ishlanmalar shahri	savdo ishlab chiqarish hududidan ilmiy-texnik hududga qarab o'tib borayotgan holatdagi hudud	mintaqaviy ilmiy-texnik muammolarni hal etishga qaratilgan, davlat tomonidan ustivor yo'nalishlar sifatida imtiyozlangan katta hudud	umumiy yoki spetsifik xarakterdagi hududlarga keng miqyosli imtiyozlarni taqdim qilish yo'li bilan rivojlanishga sharoit yaratuvchi hudud
131	<u>Erkin iqtisodiy hududlar</u>	ilg'or yuqori texnologiyalar, ilmiy tadqiqotlar va loyiha-konstruktorlik ishlanmalar shahri	savdo ishlab chiqarish hududidan ilmiy-texnik hududga qarab o'tib borayotgan holatdagi hudud	mintaqaviy ilmiy-texnik muammolarni hal etishga qaratilgan, davlat tomonidan ustivor yo'nalishlar sifatida imtiyozlangan katta hudud	umumiy yoki spetsifik xarakterdagi hududlarga keng miqyosli imtiyozlarni taqdim qilish yo'li bilan rivojlanishga sharoit yaratuvchi hudud
132	Innovatsiyalarni tashkil qilish asosiy jihatlari qaysi?	Tizim, texnika va texnologiya, odamlar	Texnika, texnologiya, odamlar	Strategiya, tajriba konstruktorlik ishlari, loyixalar	Mahsulotli, jarayonli (protsessli)
133	Firma innovatsion strategik boshqarish bosqichlari:	Missiyani va maqsadlarni aniqlash, vaziyat tahlili, tashkilot strategiyasini ishlab chiqish, strategiyani amalga oshirish,	Maqsadlarni ishlab chiqish, tashkilot missiyasini aniqlash, strategiya samaradorli	Strategiyani amalga oshirish, strategik maqsadlarni ishlab chiqishi, tashkilot	Tashkilot missiyasini aniqlash, strategiya samaradorligi ni taxlil qilish va tuzatish, strategiyani

		strategiya samaradorligini baxolash va tuzatish	gini tahlil qilish va tuzatish, strategiyani ishlab chiqish, strategiyani amalga oshirish.	strategiyasini ishlab chiqish, missiyani aniqlash, strategiya samaradorligi ni baxolash va tuzatish.	ishlab chiqish, maqsadlarni ishlab chiqish, strategiyani amalga oshirish.
134	Innovatsiyalar kuyidagi turlarga bulinadi: Texnologik parametrlariga ko'ra:	mahsulotli; jarayonli (protsessli);	tarmoq bo'yicha dunyoda; tarmoq bo'yicha mamlakatda; korxonada yangi;	«kirish»dagi innovatsiya; «chiqish»dagi innovatsiya; tizimdagi innovatsiya;	radikal (bazaviy); yaxshilovchi; modifikatsion ;
135	Innovatsiyalar kuyidagi turlarga bulinadi: yangiligi bo'yicha:	tarmoq bo'yicha dunyoda; tarmoq bo'yicha mamlakatda; korxonada yangi;	mahsulotli; jarayonli (protsessli);	«kirish»dagi innovatsiya; «chiqish»dagi innovatsiya; tizimdagi innovatsiya;	radikal (bazaviy); yaxshilovchi modifikatsion ;
136	Innovatsiyalar kuyidagi turlarga bulinadi: korxonadagi o'ri bo'yicha:	«kirish»dagi innovatsiya; «chiqish»dagi innovatsiya; tizimdagi innovatsiya;	tarmoq bo'yicha dunyoda; tarmoq bo'yicha mamlakatda ; korxonada yangi;	mahsulotli; jarayonli (protsessli);	radikal (bazaviy); yaxshilovchi; modifikatsion ;
137	Innovatsiyalar kuyidagi turlarga bulinadi: Kiritiladigan o'zgarishlar chuqurligi:	radikal (bazaviy); yaxshilovchi; modifikatsion;	tarmoq bo'yicha dunyoda; tarmoq bo'yicha mamlakatda ; korxonada yangi;	«kirish»dagi innovatsiya; «chiqish»dagi innovatsiya; tizimdagi innovatsiya;	mahsulotli; jarayonli (protsessli);
138	Innovatsiyalar kuyidagi turlarga bulinadi: faoliyat sohasi bo'yicha:	texnologik; ishlab chiqarish; iqtisodiy; savdo; ijtimoiy; boshqaruv sohasida.	tarmoq bo'yicha dunyoda; tarmoq bo'yicha mamlakatda ; korxonada yangi;	«kirish»dagi innovatsiya; «chiqish»dagi innovatsiya; tizimdagi innovatsiya;	mahsulotli; jarayonli (protsessli);
139	Venchurli kapital	jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-	Foyda olish maqsadida sarmoyaning kiritilishi		

		sarmoyalarni xatarli kiritish			
140	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	Kirish, o'sish, so'nish bosqichlaridan iborat	Kirish, o'sish, to'yinish bosqichlaridan iborat	o'sish, to'yinish, so'nish bosqichlaridan iborat
141	Faraz	to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza	yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin	kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama
142	G'oya	yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin	to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza	kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama
143	Imitatsiya	kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish	oldin bo'lmagan qandaydir yangilik	yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama
144	Kashfiyot	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir	to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza	yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik	oldin bo'lmagan qandaydir yangilik

		moslama		asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin	
145	Novatsiya	oldin bo'lmagan qandaydir yangilik	to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama	kingadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish
146	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 faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar)	davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va yo'nalishlari yig'indisi	resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalar)ni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi
147	Innovatsion infratuzilma	innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar)	yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish	davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda	resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar

			yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlar dagi 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	mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida ta‘sir ko‘rsatish shakllari, usullari va yo‘nalishlari yig‘indisi	texnologiyalar)ni o‘zlashtirish va tarqatish bo‘yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta‘minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi
148	Davlatning innovatsion siyosati	davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida ta‘sir ko‘rsatish shakllari, usullari va yo‘nalishlari yig‘indisi	yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlar dagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda	innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko‘maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar)	resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo‘yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalar)ni o‘zlashtirish va tarqatish bo‘yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta‘minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi

			foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog'liq qo'shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar		
149	Innovatsion dastur	resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalar)ni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi	yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlar dagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog'liq qo'shimcha	innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar)	davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va yo'nalishlari yig'indisi

			ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar		
150	Texnik- iqtisodiy asoslanish	buyum (ya'ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g'oyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi	loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uning texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi	Bunda loyihani moliyalashtirish manbalari, ularning qiyosiy samaradorligi solishtiriladi, investitsion qo'yilma to'g'risida qaror qabul qilinadi	loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshiriladi, dastlabki hisob kitoblar bilan amaldagi ko'rsatkichlar solishtiriladi
151	Innovatsion loyha samaradorligini tahlil qilishda ekspertiza bosqichi	loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uning texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi	buyum (ya'ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g'oyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi	Bunda loyihani moliyalashtirish manbalari, ularning qiyosiy samaradorligi solishtiriladi, investitsion qo'yilma to'g'risida qaror qabul qilinadi	loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshiriladi, dastlabki hisob kitoblar bilan amaldagi ko'rsatkichlar solishtiriladi
152	Innovatsion loyha samaradorligini tahlil qilishda investitsiya kiritish bosqichi	Bunda loyihani moliyalashtirish manbalari, ularning qiyosiy samaradorligi solishtiriladi, investitsion qo'yilma to'g'risida qaror qabul qilinadi	loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uning texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi	buyum (ya'ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g'oyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi	loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshiriladi, dastlabki hisob kitoblar bilan amaldagi ko'rsatkichlar solishtiriladi
153	Innovatsion loyha samaradorligini tahlil qilishda foydalanish bosqichi	loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshiriladi,	Bunda loyihani moliyalashtirish manbalari, ularning qiyosiy	loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligin	buyum (ya'ni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion g'oyani

		dastlabki hisob kitoblar bilan amaldagi ko'rsatkichlar solishtiriladi	samaradorligi solishtiriladi, investitsion qo'yilma to'g'risida qaror qabul qilinadi	i baholash o'tkaziladi, uning texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi	materiallashu vini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi
154	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari: majmuaviy yondoshish	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 loyihalarning samaradorligi baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda o'zgarishini hisobga olish bilan o'tkazish 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	investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni pritsipial hisobga olish zarur
155	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari: bir xil o'lchamga keltirish	innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli –tuman	investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondoshishni ta'minlash uchun	innovatsion loyihalarning samaradorligi 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

		resurslar oqimlari kabi pul mablagʻlari oqimi koʻrinishida taqdim etilishlari kerak	ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya- iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur		
156	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari: vaqt omilini inobatga olish	innovatsion loyhalarning samaradorligini baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda oʻzgarishini hisobga olish bilan oʻtkazish zarur	investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondoshish ni taʼminlash 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 foydalaniladi gan turli – tuman resurslar oqimlari kabi pul mablagʻlari oqimi koʻrinishida taqdim etilishlari kerak	investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bogʻliq noaniqlik va xatarlarni pritsipial hisobga olish zarur
157	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari: xavf xatarlarni inobatga olish	investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bogʻliq noaniqlik va xatarlarni pritsipial hisobga olish zarur	investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondoshish ni taʼminlash uchun	innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada	innovatsion loyhalarning samaradorligi ni baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda oʻzgarishini hisobga olish bilan oʻtkazish zarur

			ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur	foydalaniladigan turli – tuman resurslar oqimlari kabi pul mablagʻlari oqimi koʻrinishida taqdim etilishlari kerak	
158	Diskontlash nima?	Hammasi toʻgʻri	Joriy qiymatni kelgusi qiymatga aylantirish	Oʻtmish qiymatni kelgusi qiymatga aylantirish	Oʻtmish qiymatni joriy qiymatga aylantirish
159	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solishda innovatsion bashoratlashda	innovatsion faoliyatning asosiy parametrlari oldindan koʻrib chiqiladi, ushbu innovatsiyalarni oʻzlashtirish va tarqatish, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda n amalda foydalanishning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stsenariyasi quriladi	fan va texnikani rivojlanishining ustuvor yoʻnalishlari, davlat darajasidagi tanqidiy texnologiyalarning roning roʻyxati, xalq xoʻjaligi yuqori texnologik sohalarni rivojlanishining muhim muammolarini ajratish asosida yuqori sifatli innovatsion loyihalarning qoʻllab-quvvatlanishi taʼminlanadi	xalq xoʻjaligi sohalarni rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi	
160	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solishda davlat maqsadli dasturlarida	fan va texnikani rivojlanishining ustuvor yoʻnalishlari, davlat darajasidagi tanqidiy texnologiyalarni roʻyxati, xalq	innovatsion faoliyatning asosiy parametrlari oldindan koʻrib chiqiladi, ushbu innovatsiyal	xalq xoʻjaligi sohalarni rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi	

		xo'jaligi yuqori texnologik sohalarni rivojlanishining muhim muammolarini ajratish asosida yuqori sifatli innovatsion loyihalarning qo'llab-quvvatlanishi ta'minlanadi	arni o'zlashtirish va tarqatish, yangi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stsenariyasi quriladi		
161	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solishda davlat ilmiy texnik dasturlari (texnologik rivojlanish dasturlari)	xalq xo'jaligi sohasini rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi	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-quvvatlanishi ta'minlanadi	innovatsion faoliyatning asosiy parametrlari oldindan ko'rib chiqiladi, ushbu innovatsiyalarni o'zlashtirish va tarqatish, yangi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stsenariyasi quriladi	
162	O'zbekistonda davlat ilmiy texnik dasturlari (texnologik rivojlanish dasturlari) qaysilar?	Er to'g'risidagi fanlar, Ijtimoiy fanlar, energetika, qayta tiklanuvchi energiya, qishloq xo'jaligi, sog'liqni saqlash va farmatsevtika, IT, ekologiya, biotexnologiya	Tabiiy fanlar, Ijtimoiy fanlar, iqtisodiy fanlar	Jamiyatga taaluqli fanlar, Injenerlik fanlari	ekologiya, biotexnologiya, Geografiya, kartografiya, biologiya, matematika, fizika, kimyo, iqtisodiyot, xorijiy tillar, qishloq xo'jaligi,

					sog'liqni saqlash va farmatsevtika, IT
163	Ilmiy tadqiqotlarni (loyihalarni) moliyalashtirish manbalari: Fundamental	100 % davlat va 0 % nodavlat	90 % davlat va 10 % nodavlat	50 % davlat va 50 % nodavlat	25 % davlat va 75 % donorlar
164	Ilmiy tadqiqotlarni (loyihalarni) moliyalashtirish manbalari: Amaliy	90 % davlat va 10 % nodavlat	50 % davlat va 50 % nodavlat	25 % davlat va 75 % donorlar	100 % davlat va 0 % nodavlat
165	Ilmiy tadqiqotlarni (loyihalarni) moliyalashtirish manbalari: innovatsion	50 % davlat va 50 % nodavlat	90 % davlat va 10 % nodavlat	25 % davlat va 75 % donorlar	100 % davlat va 0 % nodavlat
166	Ilmiy tadqiqotlarni (loyihalarni) moliyalashtirish manbalari: xalqaro	25 % davlat va 75 % donorlar	90 % davlat va 10 % nodavlat	50 % davlat va 50 % nodavlat	100 % davlat va 0 % nodavlat
167	Innovatsion faoliyatni davlat tomondan qo'llab-quvvatlanishining aniq shakllari qaysi javobda xato?	to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish; yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish; katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish; yakka kashfiyotchilar uchun davlat potentli bo'jlarini pasaytirish; resursni tejoychi kashfiyotlar bo'yicha potentli bo'jlarni to'lash muddatlarini kechiktirish; texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish	to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish; yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish; importni cheklash; yakka kashfiyotchilar uchun davlat potentli bo'jlarini pasaytirish; resursni tejoychi kashfiyotlar bo'yicha potentli bo'jlarni to'lash muddatlarini kechiktirish; texnologiyalar	Eksportga katta imtiyozlar berish; yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish; katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish; yakka kashfiyotchilar uchun davlat potentli bo'jlarini pasaytirish; resursni tejoychi kashfiyotlar bo'yicha potentli bo'jlarni to'lash muddatlarini	to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish; yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish; katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish; yakka kashfiyotchilar uchun davlat potentli bo'jlarini pasaytirish; texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish

			r, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish	kechiktirish; texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish	
168	Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili	3 guruh ko'rsatkichlar: ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;	4 guruh ko'rsatkichlari: ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi gining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari; ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi gining xususiy ko'rsatkichlari; moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;	2 guruh ko'rsatkichlari: moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;	5 guruh ko'rsatkichlar: ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari; innovatsion faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari
169	Ilmiy texnik maxsulot nima	Ilmiy tadqiqot faoliyatining har qanday natijasi	Faqat tajriba konstruktorlik ishlari natijalari	Faqat ishlab chiqarishga qo'llanilgan natijalar	Faqat ishlab chiqarishga qo'llashga tayyor natijalar
170	Ilmiy texnik maxsulotga talabni taxlil qilish bosqichlari	4 bosqich: makroiqtisodiy tahlil; iqtisodiy tahlil; vaziyat tahlili; bozor tahlili	3 bosqich: tayyorgarlik; o'tkazish; xulosalar	2 bosqich: tahlil; tavsiyalar	Bosqichlarga bo'linmaydi
171	Patent huquqi ob'ektlari qaysilar?	Ixtirolar, Foydali modellar, Sanoat namunalari, Seleksiya yutuqlari	Kashfiyotlar, Ixtirolar, Sanoat namunalari, Seleksiya yutuqlari	Ixtirolar, Foydali modellar, Sanoat namunalari	Patent va litsenziya

172	Ixtirolar deb nimaga aytiladi?	YAngi usullar, yangi jihozlar, yangi moddalar, yangi mikroorganizmlar ning shtamlari	Kashfiyotlar, yangi korxonalar, yangi mahsulotlar, yangi boshqarish tizimlari	YAngi matematik bilimlar, yangi ijtimoiy gumanitar bilimlar, yangi er to'g'risidagi bilimlar, yangi tabiiy bilimlar	Faqat kashfiyot va uning amaliyotga qo'llanilishi tushuniladi
173	Intellectual mulk ob'ektlarini individuallashtirishda litsenziyalarning asosiy turlari	Oddiy litsenziya; Mutlaq litsenziya; To'liq litsenziya; patent huquqining o'zgalarga o'tkazilishi	Oddiy litsenziya va murakkab litsenziya	Qisman litsenziya va To'liq litsenziya	Intellectual mulk ob'ektlarini individuallashtirishda litsenziyalar talab etilmaydi

Asosiy adabiyotlar

1. Borur Likar Peter Fatur, Urshka Mrgole: translation Arslingue TEFL.,TBE-Ljubljana INNOVATION management (Elektronski vir) 2014.
2. Гончаренко Л.П., Олейников Е.А., Березин В.В. “Инновационный менеджмент” учебное пособие/М.: КНОРУС, 2005, - 544 с.
3. Зинов В.Г. «Менеджмент инноваций: кадровое обеспечение» Учебник - М.: Дело 2005 – 496 с.
4. Мухамедьяров А.М “Инновационный менеджмент” Учебное пособие. М. 2006, 127 с
5. Оголева Л.Н. “Инновационный менеджмент” Учебное пособие/ Под ред. д.э.н., проф. Л.Н.Оголевой-М. Инфра.-М. 2006, 238 с

Qo‘shimcha adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси// Халқ сўзи, 2017 йил 22 декабрь № 258 (6922).
2. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президентининг лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. –Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2016. – 56 б.
3. Мирзиёев Ш. М. Танқидий таҳлил, катъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик - ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. - Тошкент: «Ўзбекистон», 2017. - 104 б.
4. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2017. – 488 б.
5. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида. - Т.:2017 йил 7 февраль, ПФ 4947-сонли Фармони.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги “2017-2021 Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг 5та устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси “Фаол тадбиркорлик , инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб қувватлаш йили”да амалга оширишга оид Давлат дастури тўғрисида”ги ПФ 5308-сонли Фармони
7. Мирзиёев Ш. М. “Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш- юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови.- Т.: Ўзбекистон, 2017.-48-б.
8. Фатхудинов Р.А. «Инновационный менеджмент» Учебник. 5-е. изд.- Спб. Питер, 2005.-448 с.
9. Yoʻldoshev N.Q. va boshqalar. «Innovatsion menejment». Darslik. TDIU. 2011 y. – 312 б.
- 10.Эндрю Харгадон «Управление инновациями. Опыт ведущих компаний» Учебник -М.: ООО «И.Д.Вильяма». 2007 – 304 с
- 11.Taraxtieva G. “Innovatsion menejment” Darslik.-Т: “Fan va texnologiya”, 2013, 208 б
12. Мухамедьяров А.М. “Инновационный менеджмент” учебное пособие – М.: Инфра – М, 2006. - 127 с.

Elektron resurslar

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
2. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
3. www.ifmr.uz
4. www.ziyonet.uz
5. www.uzreport.uz
6. <http://www.review.uz>
7. www.managment.ru
8. www.innovations-bmti.uz

MUNDARIJA

1-bob. INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI	
1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari	8
1.2. Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari	12
1.3. Innovatsion menejmentning maqsadlari	15
1.4. Innovatsiyalar turkumlari	17
2-bob. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI	
2.1. Innovatsion menejment vazifalari va usullarining xususiyatlari	23
2.2. Innovatsion menejment vazifalari.	27
2.3. Innovatsion faoliyatni tashkil qilish	31
2.4. Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar jarayoni	34
2.5. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi	46
3 - bob. INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIY SHAKLLARI	
3.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish	50
3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi	53
3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari	54
3.4. Innovatsion markazlar	63
4 – bob. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI	
4.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashishlar.	70
4.2. Innovatsion menejmentdagi tizimli yondashish	74
4.3. Yangiliklar yashash davri konseptstiyasining mohiyati	100
5 - bob. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH.	
11.1. Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi	112
11.2. Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarning tasnifi.	114
5.3. Yangi, ilg'or tashkiliy tuzilmalarning shakllanishi	118
5.4. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari	120
5.5. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari	125
6– bob. KORXONADAGI INNOVASTION STRATEGIYANI TANLASH.	

6.1. Korxonalardagi innovastion faoliyatning zarurligi	135
6.2. Innovastion strategiyaning mohiyati, uning korxona umumiy strategiyasi bilan aloqasi	136
6.3. Korxonaning innovastion strategiyasini shakllantirish	138
6.4. Innovastion strategiyaning turlari va tanlanishi	144
7 - bob. KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSİYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSİYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI.	
7.1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.	156
7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari	161
7.3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish.	163
7.4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.	167
7.5. Investition loyihaning biznes – rejasi	171
7.6. Loyihaviy tahlilining asosiy kontseptsiyalari.	177
8 – bob. ITTKI NI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH	
8.1. ITTKIning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari	189
8.2. Innovastion tashkilotning patent listenziyalı faoliyati.	192
8.3. Innovastion loyihalashtirishning asoslari	197
8.4. Innovastion loyihalarni ekspertiza qilish.	206
9-bob. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH	
9.1. Korxonalardagi ITTKIni boshqarish	223
9.2. Innovastion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi	225
9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari	229
9.4. Yangilik kiritish va taqdim etishni boshqarish	232
10- bob. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQARISHNING TASHKILIY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI	
10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi	240
10.2. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash vazifalari,	

xususiyatlari va bosqichlari	243
10.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash	247
10.4. Ishlab chiqarishni tashkiliy-ishlab chiqarishli tayyorlashning iqtisodiy masalalari	253
11-Bob. XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH	
11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari	257
11.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar	261
11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari	265
11.4. Loyiha guruhlarining ijtimoiy o'zaro hamkorligi	270
11.5. Janjal ijtimoiy rivojlanishning omili sifatida	275
11.6. Innovatsion faoliyat sohasida xodimlar mehnati motivatsiyasi va rag'batlantirish	280
12- bob. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI	
12.1. Innovatsion marketingning turlari.	285
12.2. Strategik innovatsion marketing	286
12.3. Operativ innovatsion marketing	292
13-Bob. INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH.	
13.1. Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish va investitsiya resurslari qiymatini aniqlash	299
13.2. Kapital qiymati tushunchasi	303
13.3. Kapitalning ayrim elementlari qiymati	317
13.4. Хорижда инновацион фаолиятни молиялаштириш тартиби	321
13.5. Инновацион фаолиятни лойиҳавий молиялаштириш	328
14 -Bob. INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI.	
14.1. Innovatsion loyihalari samaradorligining tahlili.	337
14.2. Innovatsion loyihalarni boshqarish.	342
14.3. Funktsional-qiymat tahlil va yangi mahsulot sifatini boshqarish.	346

14.4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili	350
14.5. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari	358
14.6. Investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobi	360
15- Bob. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH	
15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari	368
15.2. O'zbekistonda innovatsiya sohasini davlat tomonidan tartibga solish metodlari	370
15.3. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarishning xorijiy tajribalari	372
15.4. Xorijiy mamlakatlarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish	380
16-Bob. INNOVATSION LOYIHALAR SAMARADORLIGI	
16.1. Innovatsion loyihalarni (mavzularni) tanlash	384
16.2. Investitsiya loyihalarining samaradorligini baholash tamoyillari	388
16.3. Investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari	394
16.4. Innovatsiyalar samaradorligini baholash uslublari	395
Glossariy	413
Testlar	414
Adabiyotlar	450

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
1-ГЛАВА. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.	
1.1. Основные понятия инновационного менеджмента	8
1.2. Значение и задачи инновационного менеджмента	12
1.3. Цели инновационного менеджмента	15
1.4. Классификация инноваций	17
2-ГЛАВА. МЕТОДЫ И ЗАДАЧИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	

2.1. Задачи и особенности методов инновационного менеджмента	23
2.2. Задачи инновационного менеджмента.	27
2.3. Организация инновационной деятельности	31
2.4. Коммуникационный процесс в инновационном менеджменте	34
2.5. Принятие решений в инновационном менеджменте	46
3-ГЛАВА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССЫ ИХ ВСЕСТОРОННЕГО РАЗВИТИЯ	
3.1. Интеграция новых видов организаций	50
3.2. Стратегия всестороннего развития компаний	53
3.3. Новые организационные формы инновационной деятельности	54
3.4. Инновационные центры	63
4 –ГЛАВА. МЕТОДОЛОГИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
4.1. Научный подход в инновационном менеджменте.	70
4.2. Системный подход в инновационном менеджменте	74
4.3. Значение концепции жизненного цикла новшеств	100
5 -ГЛАВА. ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.	
5.1. Понятие организации инноваций	112
5.2. Сущность научно-технических и организаций инновационной сферы.	114
5.3. Формирование новых, передовых организационных структур	118
5.4. Организационные формы инновационного развития	120
5.5. Особенности инновационных организаций будущего	125
6– ГЛАВА. ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.	
6.1. Необходимость инновационной деятельности на предприятиях	135
6.2. Значение инновационной стратегии и её связь с общей стратегией предприятия	136
6.3. Формирование инновационной стратегии предприятия	138
6.4. Виды инновационной стратегии и их выбор	144
7 - ГЛАВА. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИЙ,	

РЕАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И НОВШЕСТВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.	
7.1. Значение, цели и задачи управления портфелем инвестиций.	156
7.2. Правила ввода инвестиций	161
7.3. Формирование портфеля новшеств и инноваций.	163
7.4. Установка цены вложений и их средне-взвешанной стоимости.	167
7.5. Бизнес-план инвестиционного проекта	171
7.6. Основные концепции проектного анализа.	177
8 – ГЛАВА. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НИОКР	
8.1. Задачи, принципы и этапы НИОКР	189
8.2. Патентно-лицензионная деятельность инновационных организаций.	192
8.3. Основы инновационного проектирования	197
8.4. Экспертиза инновационных проектов	206
9-ГЛАВА УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ, СОЗДАНИЕМ И ВНЕДРЕНИЕМ НОВШЕСТВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	
9.1. Управление НИОКР на предприятиях	223
9.2. Структура затрат на НИОКР по этапам инновационного цикла	225
9.3. Показатели качества новшеств	229
9.4. Управление введением и представлением новшества	232
10- ГЛАВА. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА НОВШЕСТВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	
10.1. Сущность и тенденции развития инноваций	240
10.2. Этапы, особенности и задачи организационно-технологической подготовки производства	243
10.3. Прогнозирование и анализ степени организационно- технологической подготовки производства	247
10.4. Экономические вопросы организационно-производственной подготовки производства	253
11-ГЛАВА. ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	
11.1. Особенности управления персоналом в инновационных организациях	257

11.2. Качества, предъявляемые инновационному менеджеру	261
11.3. Новые технологии социального управления	265
11.4. Социальное сотрудничество проектных групп	270
11.5. Конфликт как фактор социального развития	275
11.6. Поощрение и трудовая мотивация сотрудников сферы инновационной деятельности	280
12-ГЛАВА. ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИЯТИЙ	
12.1. Виды инновационного маркетинга.	285
12.2. Стратегический инновационный маркетинг	286
12.3. Оперативный инновационный маркетинг	292
13-ГЛАВА. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.	
13.1. Определение стоимости инвестиционных ресурсов и финансирование инвестиционных проектов	299
13.2. Понятие капитальной стоимости	303
13.3. Стоимость некоторых элементов капитала	317
13.4. Порядок финансирования инноваций за рубежом	321
13.5. Проектное финансирование инновационной деятельности	328
14-ГЛАВА. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ .	
14.1. Анализ эффективности инновационных проектов.	337
14.2. Управление инновационными проектами.	342
14.3. Функционально-стоимостной анализ и управление качеством новой продукции.	346
14.4. Анализ эффективности инновационного проекта	350
14.5. Принципы осуществления инвестиционных проектов в инновационной деятельности	358
14.6. Расчёт временного фактора при анализе эффективности инвестиционной деятельности	360
15- ГЛАВА. СИСТЕМА ИННОВАЦИЙ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ	

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
15.1. Основы государственного регулирования инновационной деятельности	368
15.2. Методы государственного регулирования инновационной сферы в Узбекистане	370
15.3. Зарубежный опыт государственного регулирования управления инновационной деятельностью	372
15.4. Финансирование инновационной деятельности за рубежом	380
16-ГЛАВА. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	
16.1. Выбор инновационных проектов (тем)	384
16.2. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов	388
16.3. Показатели оценки эффективности инвестиций	394
16.4. Методы оценки эффективности инноваций	395
Глоссарий	413
Тесты	414
Литература	450

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	5
1-CHAPTER. BASIC CONCEPTS, GOALS AND OBJECTIVES OF INNOVATIVE MANAGEMENT.	
1.1. Key concepts of innovation management	8
1.2. The value and objectives of innovation management	12
1.3. Innovation Management Goals	15
1.4. Classification of Innovation	17
2-CHAPTER. METHODS AND OBJECTIVES OF INNOVATIVE MANAGEMENT	
2.1. Tasks and features of innovative management methods	23
2.2. Tasks of innovation management.	27

2.3. Organization of innovation	31
2.4. Communication process in innovation management	34
2.5. Decision Making in Innovation Management	46
3-CHAPTER. ORGANIZATIONAL FORMS OF INNOVATIVE ACTIVITY AND THE PROCESSES OF THEIR COMPREHENSIVE DEVELOPMENT	
3.1. Integration of new types of organizations	50
3.2. Comprehensive Company Development Strategy	53
3.3. New organizational forms of innovation	54
3.4. Innovation Centers	63
4 - CHAPTER. METHODOLOGY OF INNOVATIVE MANAGEMENT	
4.1. The scientific approach to innovation management.	70
4.2. System approach in innovation management	74
4.3. The Importance of the Innovation Life Cycle Concept	100
5 - CHAPTER. ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITY AT ENTERPRISES.	
5.1. The concept of innovation organization	112
5.2. The essence of scientific, technical and innovative organizations.	114
5.3. Formation of new, advanced organizational structures	118
5.4. Organizational forms of innovative development	120
5.5. Features of innovative organizations of the future	125
6– CHAPTER. CHOICE OF THE INNOVATIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE.	
6.1. The need for innovation in enterprises	135
6.2. The value of the innovation strategy and its relationship with the overall strategy of the enterprise	136
6.3. Formation of an enterprise innovation strategy	138
6.4. Types of innovation strategy and their choice	144
7 - CHAPTER. FORMATION OF THE PORTFOLIO OF INNOVATIONS, REAL INVESTMENTS AND INNOVATIONS AT THE ENTERPRISE.	

7.1. The value, goals and objectives of portfolio management.	156
7.2. Rules for entering investments	161
7.3. Formation of a portfolio of innovations and innovations.	163
7.4. Setting the price of investments and their average weighted value.	167
7.5. Investment project business plan	171
7.6. Basic concepts of project analysis.	177
8 - CHAPTER. R&D DESIGN AND ORGANIZATION	
8.1. Tasks, principles and stages of research and development	189
8.2. Patent and licensing activities of innovative organizations.	192
8.3 Fundamentals of innovative design	197
8.4. Examination of innovative projects	206
9-CHAPTER MANAGEMENT OF DEVELOPMENT, CREATION AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN ENTERPRISES	
9.1. R&D management in enterprises	223
9.2. R&D cost structure by stages of the innovation cycle	225
9.3. Quality indicators of innovations	229
9.4. Innovation Management and Presentation Management	232
10- CHAPTER. BASES OF ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL PREPARATION OF PRODUCTION OF INNOVATIONS AT ENTERPRISE	
10.1. The essence and trends of innovation	240
10.2. Stages, features and tasks of organizational and technological preparator of production	243
10.3. Prediction and analysis of the degree of organizational and technological preparation of production	247
10.4. Economic issues of organizational and production preparation of production	253
11-CHAPTER. INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	
11.1. Features of personnel management in innovative organizations	257
11.2. Qualities presented to the innovative manager	261

11.3. New technologies of social management	265
11.4. Social collaboration project teams	270
11.5. Conflict as a factor in social development	275
11.6. Promotion and labor motivation of employees in the field of innovation	280
12-CHAPTER. INNOVATIVE BUSINESS MARKETING	
12.1. Types of innovative marketing.	285
12.2. Strategic Innovation Marketing	286
12.3. Operational innovation marketing	292
13-CHAPTER. FINANCING INNOVATIVE ACTIVITY.	
13.1. Determining the value of investment resources and financing investment projects	299
13.2. The concept of capital value	303
13.3. The cost of some elements of capital	317
13.4. The procedure for financing innovation abroad	321
13.5. Project Financing for Innovation Activities	328
14-CHAPTER. INNOVATIVE PROJECTS AND METHODS FOR EVALUATING THEIR EFFICIENCY.	
14.1. Analysis of the effectiveness of innovative projects.	337
14.2. Innovation project management.	342
14.3. Functional-cost analysis and quality management of new products.	346
14.4. Analysis of the effectiveness of an innovation project	350
14.5. Principles for the implementation of investment projects in innovation	358
14.6. Calculation of the time factor in the analysis of the effectiveness of investment activities	360
15- CHAPTER. SYSTEM OF INNOVATION AND STATE REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITY	
15.1. Fundamentals of state regulation of innovation	368
15.2. Methods of state regulation of the innovation sphere in Uzbekistan	
15.3. Foreign experience of state regulation of innovation activity management	370
	372

15.4. Foreign innovation financing	380
16-CHAPTER. EFFICIENCY OF INNOVATIVE PROJECTS	
16.1. The selection of innovative projects (topics)	384
16.2. Principles for evaluating the effectiveness of investment projects	388
16.3. Investment Evaluation Indicators	394
16.4. Methods for assessing the effectiveness of innovation	395
Glossary	413
Tests	414
Literature	450

