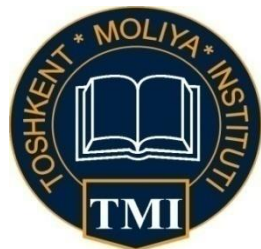


**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**



**“BYUDJET HISOBI VA DAVLAT JAMG‘ARMALARI”  
FAFULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**“INNOVATSION MENEJMENT”  
fanidan**

**O‘QUV-USLUBIY**

**MAJMUA**

**Toshkent-2018**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA**  
**MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**  
**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**  
**BYUDJET HISOBI VA DAVLAT JAMG‘ARMALARI**  
**FAFULTETI**  
**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**  
**“INNOVATSION MENEJMENT”**  
**fanidan**  
**O‘QUV-USLUBIY**  
**MAJMUA**

**Bilim sohalari: 200 000 – Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq**  
**Ta‘lim sohalari: 230 000 – Iqtisod**  
**Ta‘lim yo‘nalishi: 5230200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar)**

**Toshkent -2018**

Ushbu o`quv uslubiy majmua Toshkent moliya instituti Kengashining 201\_\_ yil“\_\_” \_\_\_\_\_dagi\_\_ -sonli qaroribilantasdiqlangan “Innovatsion menejment” fanidasturi asosida ishlab chiqilgan.

**Tuzuvchilar:**

- Nazarova F.X. – “Menejment va marketing” kafedrası professori, i.f.d.,prof.  
Ziyayeva Sh.Sh. – “Menejment va marketing” kafedrası o`qituvchisi

**Taqrizchi:**

- Yo`ldoshev N.Q. – TDIU, “Menejment” kafedrası mudiri, i.f.d. professor (*turdosh OTMdan.*)  
Xamdamova G.A. – TMI, “Menejment va marketing” kafedrası, i.f.n. dots.

Fanning o`quv uslubiy majmuasi kafedraning 2018 yil“\_\_” \_\_\_\_\_dagi \_\_ “\_\_” sonli yig`ilishi muhokamasidan o`tkazilgan va fakultet Kengashida ko`rib chiqish uchun tavsiya etilgan.

**“Menejment va marketing”  
kafedrası mudiri:**

**prof. E.G'.Nabiyev**

Fanning o`quv uslubiy majmuasi “Byudjet hisobi va davlat jamg`armalari” fakultetining Kengashi muhokamasidan o`tkazilgan va institut Kengashida ko`rib chiqish uchun tavsiya etilgan (2018 yil“\_\_” \_\_\_\_\_dagi \_\_ “\_\_” sonli qaror).

**“Byudjet hisobi va davlat jamg`armalari”  
fakultet dekani:**

**dots. O.Kamolov**

Kelishildi:

**O`quv-uslubiy bo`lim boshlig`i**

**dots. T.Baymuradov**

**O`quv ishlari bo`yicha prorektor**

**i.f.d.,dots. I.Qo`ziev**

Fanning o`quv uslubiy majmuasi institut o`quv-uslubiy Kengashining 2018 yil“\_\_” \_\_\_\_\_dagi \_\_ “\_\_” sonliyig`ilishida ko`rib chiqilgan va tasdiqlash uchun tavsiya qilingan.

Fanning o`quv uslubiy majmuasi institut Kengashining 2018 yil“\_\_” \_\_\_\_\_dagi \_\_ “\_\_” sonli majlisi bayoni bilan ma`qullangan.

## MUNDARIJA

<b>I. O'QUV MATERIALLARI</b>	<b>5</b>
1. <i>Ma'ruza bo'yicha o'quv materiallari</i>	6
2. <i>Amaliy mashg'ulotlar bo'yicha o'quv materiallari</i>	230
<b>II. MUSTAQIL TA'LIM MASHG'ULOTLARI</b>	<b>253</b>
<b>III. GLOSSARIY</b>	<b>264</b>
<b>IV. ILOVALAR</b>	<b>276</b>
1. <i>Fan dasturi</i>	277
2. <i>Ishchi fan dasturi</i>	287
3. <i>Tarqatma materiallar</i>	305
4. <i>Keyslar</i>	336
5. <i>Testlar</i>	344
6. <i>Baholash mezonini bo'yicha uslubiy ko'rsatma</i>	360
7. <i>O'quv-uslubiy majmuaning elektron varianti</i>	

## **Kirish**

Axborot inqilobi sharoitlarida boshqaruv madaniyati, boshqaruv bilimlarining shakllanish jarayoni tub sifat o'zgarishlari negizini tashkil qiladi. Ularning mohiyati shundan iboratki, zamonaviy menejmentning diqqat markazida «inson resursi» turadi. Zamonaviy menejmentning nazariya va amaliyoti «kovboylik menejmenti»dan farqi o'laroq, boshqa ijtimoiy kenglikda namoyon bo'ladi. Fuqarolarning ijtimoiy mavqei, ularning ijtimoiy ehtiyojlari qondirilishi va aholi turmush darajasini uzluksiz oshirib borish (ijtimoiy davlat), bozor munosabatlari (ijtimoiy chegaralangan bozor), sinflar va ijtimoiy guruhlarning o'zaro munosabatlari (ijtimoiy kenglik davlatning xulq-atvor me'yori bo'lib qoldi. Shu narsa oydinlashdiki: aholining yuqori turmush darajasi - nafaqat jamiyat rivojlanishining asosiy maqsadi, balki yuqori sifatli va ishonchli mahsulot olish, iqtisodiy muammolarni samarali echish mexanizmi hamdir.

Agar oldimizda «Milliy boylikning ko'payishini, respublikaning mustaqilligini, odamlarning munosib turmush va ish sharoitlarini ta'minlaydigan qudratli, barqaror va jo'shqin rivojlanib boruvchi iqtisodiyotni barpo etish» kabi buyuk vazifa turganligini, bunday iqtisodiyot Birinchi Prezidentimiz Islom Abdug'aniyevich Karimov aytganlaridek, «strategik maqsadimiz bo'lgan huquqiy demokratik davlat va fuqarolik jamiyatini barpo qilishning asosi» ekanligini e'tiborga olsak iqtisodiy ijtimoiy boshqaruvdagi muammolarimiz naqadar ko'pligi va murakkabligi yanada ayon bo'ladi.

Iqtisodiyotni rivojlantirishning "O'zbek modeli". Birinchi navbatda iqtisodiyotning mafkuradan xoli bo'lishi, iqtisodiyotning siyosatdan ustivorligida o'z ifodasini topgan pragmatik iqtisodiy siyosat, davlatning bosh islohotchi vazifasini o'z zimmasiga olishi, qonun ustivorligini ta'minlash, kuchli ijtimoiy siyosat olib borish, islohotlarni bosqichama-bosqich va vazmin bilan amalga oshirish. Bugungi boshqaruv amaliyotida nafaqat ijtimoiy ustuvor yo'nalishlar aniqlanmoqda, balki ijtimoiy texnologiyalar ham ishlab chiqilmoqda (axborot, tashkiliy, ma'muriy, me'yoriy-huquqiy). Boshqaruvning ijtimoiy sohasi ham ta'sir ob'ekti, ham sub'ekti nuqtai nazaridan mustaqil, ko'ptuzilmaviy va ommaviy bo'lib bormoqda. Bu sohada aloxida boshqaruvchi - menejer mutaxassisligi paydo bo'lmoqda. Shuning uchun bunday sharoitlarda ilmiy bilim sohalari ichida ijtimoiy menejment tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

U ijtimoiy jarayonlarga samarali ta'sir etishga, boshqarishning o'sishi, mutaxassislarni kelajakda nazariy va amaliy bilimlarini kafolatlashga inson uchun qulay ijtimoiy sohaning shakllanishiga ta'sir etishga, ijtimoiy tashkilotlarni loyihalashtirishga imkon beruvchi nazariy va amaliy bilimlarni shakllantirish sohasidir.

***I.O'QUV***  
***MATERIALLARI***

# ***1. MA'RUZA BO'YICHA O'QUV MATERIALLARI***

# **1-MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI**

## **REJA:**

### **1.1. Fanning maqsadi va vazifalari**

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

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

**Innovatsiya, innovatsion jarayon, innovatsion faoliyat, innovatsion menejment, innovatsion boshqaruv, innovatsion menejer, fundamental (nazariy) tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, innovatsion menejmentning maqsadlari.**

### **1.1. Fanning maqsadi va vazifalari**

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 sotsial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi.

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

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.

Har xil olimlar, ayniqsa xorijlilar (N. Monchev, I. Perlaki, V.D. Xartman, E. Mensfild, R. Foster, B. Tviss, Y. Shumpeter, E. Rodjers va boshqalar) bu tushunchani o'zlarining tadqiqotlari ob'ekti va predmetiga ko'ra har xil talqin qiladilar, ammo 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.

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

1) yangi texnika, yangi texnologik jarayonlar va ishlab chiqarishni yangi bozor ta'minotidan foydalanish (oldi - sotdi);



- 2) yangi xususiyatlarga ega ma'lumotlarni tadbiq etish;
- 3) yangi xom ashyodan foydalanish;
- 4) ishlab chiqarish va uning moddiy – texnik ta'minotini tashkil qilishdagi o'zgarishlar;
- 5) yangi sotish bozorlarini paydo bo'lishi.

Bu qoidalar Y. Shumpeter tomonidan 1911 yildayoq shakllantirilgan. Keyinroq, 30 – yillarda u 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 bosqichlilik tan olinadi.

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

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

Xalqaro standartlarga muvofiq innovatsiya bozorga tadbiq etilgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoki amaliy faoliyatda foydalanilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoxud sotsial xizmatlarga yangicha yondashish ko'rinishida ro'yobga chiqqan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi sifatida belgilanadi.

Innovatsion boshqaruv g'oyatda murakkabdir. Innovatsion jarayonlarning rivojlanishi qonuniyatlarini tahlil qilish uchun innovatsion menejerlar bo'lgan mutaxassislar zarur, ular yangilik kiritishlarning har xil tashkiliy – iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadilar. Ularning innovatsiyalarni boshqarishdagi asosiy **vazifasi** – innovatsion jarayonni ilgari surish, ehtimol bo'lgan to'siqlarni bashorat qilish va ularni bartaraf qilish yo'llarini belgilashdir.

Bozor iqtisodiyoti uchun yangilangan mahsulotlardan mansabdor bo'lgan mustaqil firmalarning raqobati, raqobatlashuvchi yangiliklar bozorning mavjudligi xosdir.

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

Innovatsion 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, ilmiy jamiyatlar, tadqiqot tashkilotlari, konstruktorlik byurolari, injiniring kompaniyalari va boshqalar)da harakat qilishlari mumkin. Ular ilmiy jamoalarni boshqaradilar, ilmiy tadqiqotlarni muvofiqlashtiradilar. Bularni barchasi innovatsion 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 innovatsiyalarni boshqarishga qodir malakali iqtisodchi bo'lishlari kerak.

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

**Innovatsion menejment** – bu innovatsion jarayonlar, innovatsion 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, davraning to'rtta bosqichi:

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

Innovatsion menejmentning bosqichlar quyida chizma shaklida berilgan.

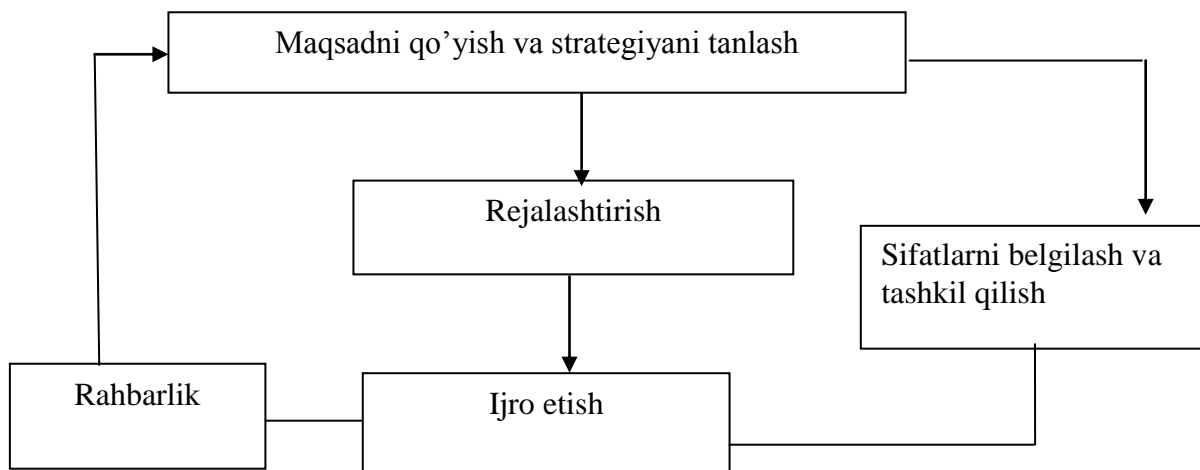
Davraning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, 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.

Bu erda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Innovatsion 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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Управление инновациями. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008



### Innovatsion menejmentning bosqichlari

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

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

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

bu erda FT va AT – fundamental va amaliy tadqiqotlar; I – ishlama; L – loyihalashtirish; Q – qurilish; O' – o'zlashtirish; S ICh. – 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 innovatsion 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 S ICh 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 innovatsion 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 egalardir. Bu “bilimlarni moddiy holat” ga keltirish, ularni ishlab chiqarish jarayonida o'zgartirish, yangi mahsulot, texnologik chizmalar va h.k. topshirishdir.

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

#### **Innovatsion menejmentning maqsadlari.**

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

Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining **sub'ekti** – bu korxonada, kompaniya, firma, korporatsiya, 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 2 – rasmda namoyish qilinadi.

Korxonada innovatsion faoliyatining uning ichki ehtiyojlari nuqtai nazaridan maqsadlari barcha ishlab chiqarish tizimlarini yangilash hisobiga ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, ilmiy, ilmiy – texnik, aqliy va iqtisodiy salohiyatlardan samarali foydalanish asosida korxonada raqobat afzalliklarini ko'tarishdan iboratdir.

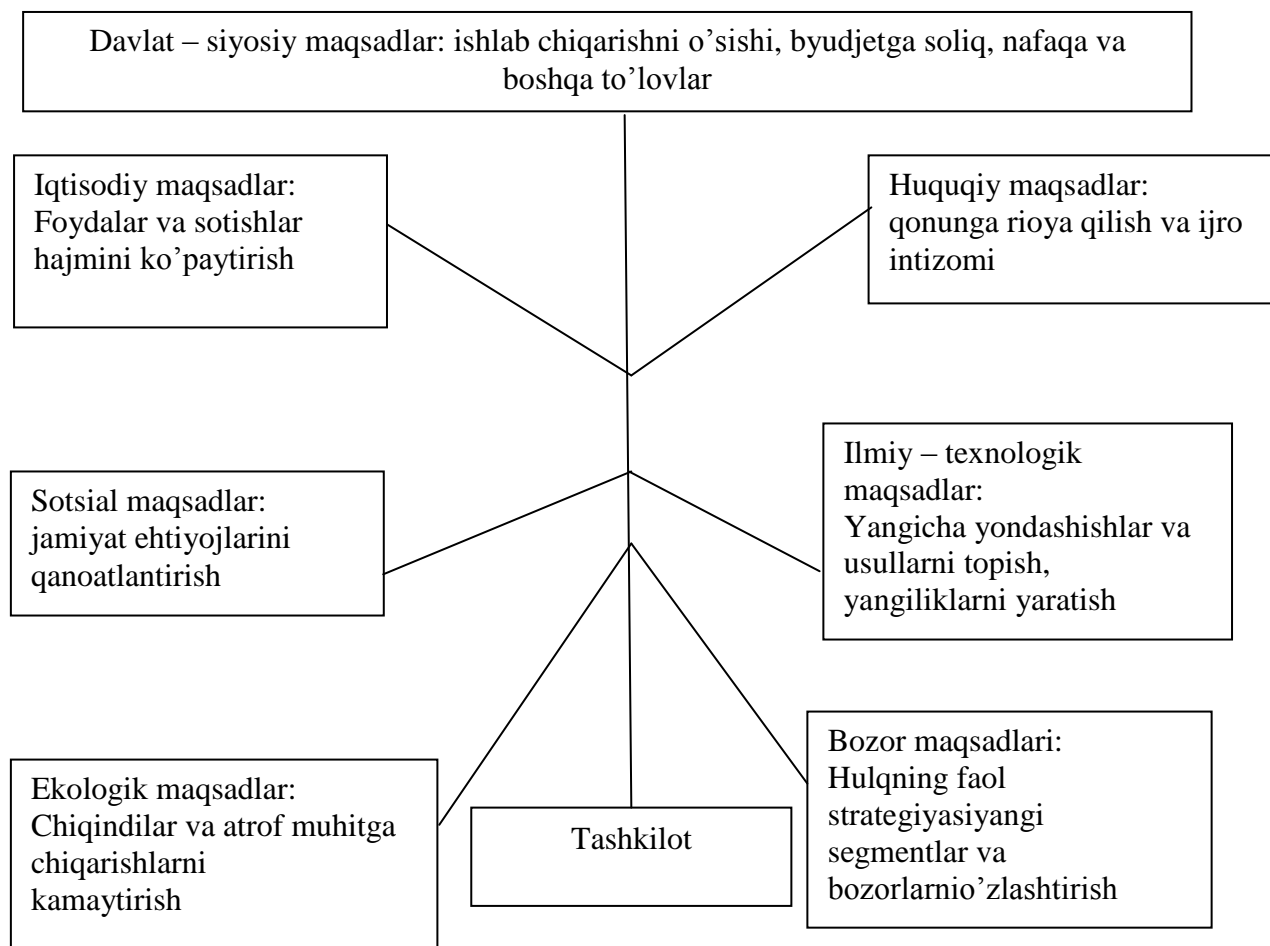
Sotsial maqsadlar xodimlar ish haqini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va sotsial himoyalashni oshirishga qaratilgandir.

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

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

Innovatsion menejmentning **ustuvor maqsadlari** innovatsion faoliyatni faollashtirish asosida 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 investitsiyalar kiritishni va moliyalashtirish, ixtisosni o'zgartirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash, ITTKI va yangiliklarning ilmiy bazasi, boshqaruvning usullari va vazifalari, yo'llari va uslublarini takomillashtirishdan iboratdir.



Tashkilotning tarkibiy maqsadlari korxonalar tizimchalari: ishlab chiqarishlar,

ITTKI, xodimlar, moliyalar, marketing va menejmentni muvofiq faoliyat yuritishi bilan bog'liqdir.

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

- darajasi (strategik va taktik);
  - muhit turlari (tashqi va ichki);
  - mazmuni (iqtisodiy, sotsial, siyosiy, ilmiy, texnik, tashkiliy va h.k.);
  - ustuvorligi (ustuvor, doimiy, an'anaviy, bir martali);
  - harakatlanish muddati (uzoq muddatli, o'rtacha muddatli, qisqa muddatli);
  - vazifaviy tuzilmalari (ishlab chiqarish, ITTKI, xodimlar, moliyalar);
- tashkilotning mavjud bo'lish davrasining bosqichlari (vujudga kelish, o'sish, balog'atga etish, pasayish va mavjud bo'lish davrasini tugallanishi).

Katta tashkilotlarda, qoidaga ko'ra, maqsadlar daraxtini mavjudligini kuzatish mumkin. Bu holda maqsadlarning ierarxiyasi muhimdir, chunki pastda turuvchi bo'g'in maqsadlari yuorida turuvchining maqsadlariga bo'ysunadilar.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsion jarayon innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'lib, yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'liq pallalardan iboratdir. Innovatsion boshqaruv g'oyatda murakkabdir. Innovatsion jarayonlarni rivojlanishi qonuniyatlarni tahlil qilish uchun innovatsion menejerlar bo'lgan mutaxassislar zarur, ular yangilik kiritishlarning har xil tashkiliy – iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadilar.

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

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

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Baranchev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rummyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **2– MAVZU. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI**

### **REJA:**

- 2.1. “Innovatsion menejment”ning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**
- 2.2. Innovatsion menejmentning vazifalari.**
- 2.3. Innovatsion faoliyatni tashkil qilish.**
- 2.4. Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar jarayoni**
- 2.5. Innovatsion menejmentdagi nazorat**
- 2.6. Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi**

### **Tayanch soʻzlar:**

**Innovatsion menejmentning maqsadlari, innovatsion faoliyatni boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi koʻrsatkichlari, kommunikatsiyalarning turlari va shakllari, undovchi sabablarni boshqarish, muvofiqlashtirish.**

### **2.1. “Innovatsion menejment”ning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

Innovatsion menejmentning maqsadlari, xarakteri va mazmuni innovatsion menejmentning xususiyatlari va uning anʼanaviy turlardan katta farq qilinishini belgilab beradi. Ierarxiyaning har xil darajasidagi (davlat darajasidan boshlab to kichik innovatsion korxonagacha) har qanday innovatsion tizimlarni innovatsion rivojlanishining maqsadi uzoq muddatli iqtisodiy oʻsish va yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini taʼminlash uchun innovatsion bazani yaratishdan iboratdir.

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

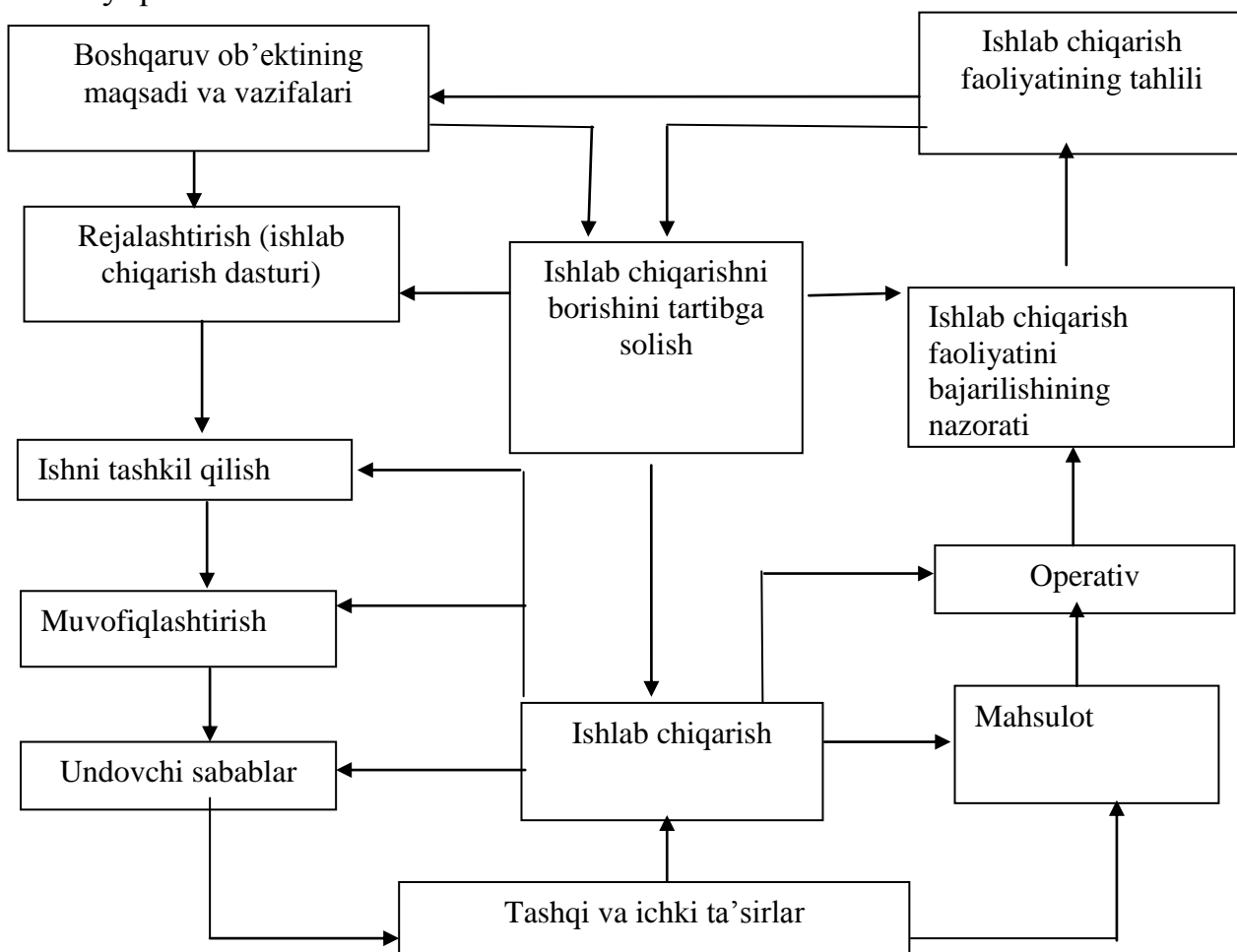
Innovatsion rivojlanish maqsadlarni belgilash va kompaniya rivojlanishi yoʻnalish strategik koʻrishga oʻzining xususiyatlarini kiritadi, boshqaruv apparati oldida turgan vazifalarni modifikatsiyalaydi. Innovatsion tadbirkorlikning yuqori xatari, mahsulotlarni mavjud boʻlish davrlarini qisqarishi, yirik seriyali ishlab chiqarishdan voz kechish innovatsion menejer zimmasiga alohida majburiyatlar yuklaydi. Innovatsion faoliyat sharoitida menejerning roli keskin oʻsadi, uning shaxsi, qobiliyati, malakasi va kasbiy koʻnikmalari esa haqiqatda ham kompaniya taqdirini belgilab beradi.

Innovatsion menejmentning asosiy vazifalarini amalga oshirishda alohidagi oʻzaro aloqa va mantiqiy izchillik vujudga keladi. Masalan, menejmentning kommunikatsiya, undovchi sabablar, vakolatlarni boshqaga topshirish jarayoni kabi protsessual va sotsial – psixologik vazifalarning ahamiyati keskin oshadi. Innovatsion jarayonlarni tashkil qilish usullari orasida shaxslararo munosabatlar, guruhli dinamika qonunlariga suyanuvchi norasmiy turlar ustunlik qiladilar.

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

Xodimlarni innovatsion boshqarishda menejmentning vazifalari va usullari alohidagi o'zgarishlarga duch keladilar. Yangiliklarni ishlab chiqish va tadbiq etilishi, jarayonlarni murakkablashishi, yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi xodimdan tegishli malaka va **alohidagi kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qiladi**. Innovatsion 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 u bilan bog'liq tashkilot ierarxiyasi yuqori darajalarining vakolatlarini qisqarishi xodimlarning tashabbusi, shaxsiy erkinligi va omilkorligini o'sishi bilan yaqindan bog'liq.

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



## 2.2. Innovatsion menejmentning vazifalari



Innovatsion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi 1 – rasmda berilgan.

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

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

**Rejalashtirish jarayoni quyidagilarning tahlilidan tashkil topadi:**

- tashqi va ichki muhit omillari;
- ishlab chiqarish imkoniyatlari va ishlab chiqarish apparatining holati;
- IITKI, 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, asboblar, 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 rejalarini xodimlarga etkazish va rejalarini amalga oshirish uchun sifatlarni 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 imitatsion** (tahlidli) modellashtirishga asoslangan miqdoriy usullar keng qo'llaniladi.

Bozor iqtisodiyotida rejalashtirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ega emas, ammo u ko'pincha rivojlanishning strategiyasini belgilash, faoliyat ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishga imkon beradi. Rejalashtirish jarayoni, innovatsion menejmentning markaziy vazifasi bo'lgan holda, rivojlanish ustuvorliklarini tanlashdan iborat bo'ladi, bu narsa 2 – rasmda namoyish qilinadi.

### **2.3. Innovatsion faoliyatni tashkil qilish**

Tashkilotning boshqaruv vazifasi sifatidagi asosiy vazifasi innovatsiyalarni tadbiiq 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 innovatsion menejmentning vazifalaridan biri qiladi. Tashkil qilish jarayoni o'z ichiga menejment tuzilmalarini shakllantirish, moddiy, energetik, axborot va innovatsion oqimlarini ijrochilar o'rtasida taqsimlanishi oladi. Ma'suliyat, xatar va vakolatlarni taqsimlanish boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismi bo'ladi.

Boshqaruv jarayonini tashkil qilishning vazifasiga boshqaruv jarayonlarini loyihalashtirish, tadbirlar, usullar va yo'llari unifikatsiyalash (bir shaklga keltirish) turkumlashtirish va standartlashtirish bo'yicha choralarni ishlab chiqish hamda menejment tizimchalari bo'yicha axborotlarni taqsimlash kiradi. Tashkil qilishga ishlab chiqarishni ilmiy-texnik, texnologik va tashkiliy darajasini oshishi kiradi. Menejmentning oldida ishlab chiqarishlar va innovatsion jarayonlarga uzluksizlik uyg'unlik chiqindisizlik izchillik va paralellik kabi xususiyatlarni berish vazifasi turadi<sup>2</sup>.

Innovatsion 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. Ishlab chiqarish texnik-tashkiliy darajasi ko'rsatkichlarining chizmasi 3-rasmda berilgan.

---

<sup>2</sup> Р.А.Фатхудинов Инновационный менеджмент. Классификация, структура и отличительные черты инновационных организаций, экономические законы организации, научные подходы и принципы и др. Учебник для вузов изд. 5-с, испр, доп. Питер 2007

Tashkil qilish jarayoni ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi yuqori ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarish parametrlari va omillarining ratsional birlashuvini taminlash zarur. Innovatsion korxonaning rivojlanishining strategiyasi sotsiotexnik tizimlar barcha ishlab chiqarishni ko'p ilmni talab qilishini oshishi faqat bu narsa ishlab chiqarishning egiluvchanligi, moslashuvchanligi, ustuvorligi va uyg'unligi bilan bog'langandagina, firmaning yuqori raqobat afzalligi va qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy samaradorligini 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 silliqdash. Ixtisoslashishni chuqurlashtirish va ishlab chiqarishdagi kooperatsiyalashish tendentsiyalarini kuchaytirish jarayoni sifatida ko'rib chiqildi. Haqiqatdan ham innovatsion 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 innovatsion korxonalar bo'linmalari va xizmatlarining aniq o'zaro aloqasiz yo'lga qo'yib bo'lmaydi.

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

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

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

Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar amalga oshirish yo'nalishlari foydalanish sohalari, kommunikatsiyalarning usullari va shakllari bo'yicha tasniflanadilar. Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalar turlarining eng batafsil tasniflanishi P.N.Zevlin, A.K.Kazaniev, L.E.Mindem tahriri oyidagi ma'lumotnomali qo'llanmada berilgan. Demak, kommunikatsiyalardan innovatsion menejmentning amalda barcha vazifalarida foydalaniladi. Kommunikatsiya usullari rasmiy va norasmiy xarakterga egalar. Innovatsion faoliyatning kreativ elementi norasmiy kommunikatsiyalarning samarali turlari (ijodiy uchrashuvlar, anjumanlar, simpoziumlar, xususiy ishga

doir suhbatlar)ni talab qiladi. Kommunikatsiyalarning axborotlarning to'liqligi, ishonchliligi va ilmiy tadqiqotlarning sifati bilan bog'liq mazmunli turlari keng tarqalgandir.

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

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

Innovatsion menejmentdagi kommunikatsiyalarning turlari 4-rasmda berilgan. An'anaviy tashkilotlarda kommunikatsiyaga bir tomonlama, orasi ochiq jarayon sifatida qaraladi. Kommunikatsiyalarning zamonaviy nazariyalari kommunikatsiya tushunchasining dixotomiyasi (yaxlitni ikki qismga izchil bo'linishi, keyin xar bir qismni yana ikkiga bo'linishi va h.k)ga uni harakat sifatida tushunish (masalan, tashkilot rahbarining ijtimoiy kommunikatsiyalari yoki operativ kommunikatsiyalari) va o'zaro hamkorlik sifatida ko'rib chiqishga asoslanadi. Kichik guruhlardagi shaxs ichidagi, shaxslararo kommunikatsiyalarni o'rganishning asosida sotsial psixologiya usullari yotibdi.

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

Shaxslararo kommunikatsiya o'zaro hamkorlikning eng keng tarqalgan va samarali turlaridan biri bo'ladi. Bu erda shaxslar ham ahborotlarning manbalari va ham bir vaqtda uning oluvchilari sifatida harakat qiladilar, shaxslararo kommunikatsiya o'zaro hamkorlikning intensivroq turlaridan biri bo'ladi.

U oqimlarni ko'proq jamlanishi va axborotlarni kamroq sochilib ketishi va yo'qotilishi bilan ajralib turadi. Kommunikatsiyalarning bu turi amaliy tadqiqotlar va ishlamalarda juda muhimdir.

Kichik guruhlardagi kommunikatsiyalar innovatsion faoliyatdagi bog'lovchi jarayonlarning asosini tashkil qiladilar. Ular tajriba-konstruktorlik ishlamalari, yangiliklari tadbiq 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 sotsial va boshqa tabiatga ega bo'lishlar mumkin. Har qanday axborot sub'ektivizmning katta ulushiga ega bo'lganligi va xodim tomonidan uning tushunchalari, maslaklari, manfaatlari va oldingi tajribasi asosida baholanishi sababli, bunday axborot ratsional 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 etakchilikning nisbati ta'sir qiladilar. Bu 5-rasm ma'lumotlari bilan namoyish qilinadi.

Kommunikatsiya nazariyasining ko'pgina qoidalaridan xodimlarni boshqarish va innovatsion firmalar amaliyotida qo'llaniladi.

Muvofiqlashtirish. Muvofiqlashtirish innovatsion menejmentning korxonada 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 innovatsion 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 mezonini bo'la olmaydi. Bu erda muvofiqlashtirish mahsulotni material va energiya iste'mol qilishini pasaytirish, mehnat mezonini 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 sotsial-psixologik usullari o'rtasida muvofiq nisbatni o'rgatish bilan erishiladi.

## **2.5. Innovatsion menejmentdagi nazorat**

Nazorat – innovatsion menejmentning korxonada ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholanishini hisobga olish bilan bog'liq muhim vazifasidir. U teskari aloqaga ega tizimdan iborat bo'ladi, uning maqsadi tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlashdan iborat. Nazorat – bu standartlar va solishtirish bazasini belgilash, tizimga kirishlarni tadqiqot qilish, natijalarni me'yoriy baza bilan solishtirishni tashkil qilish, chetga chiqishlar va ularni yo'l

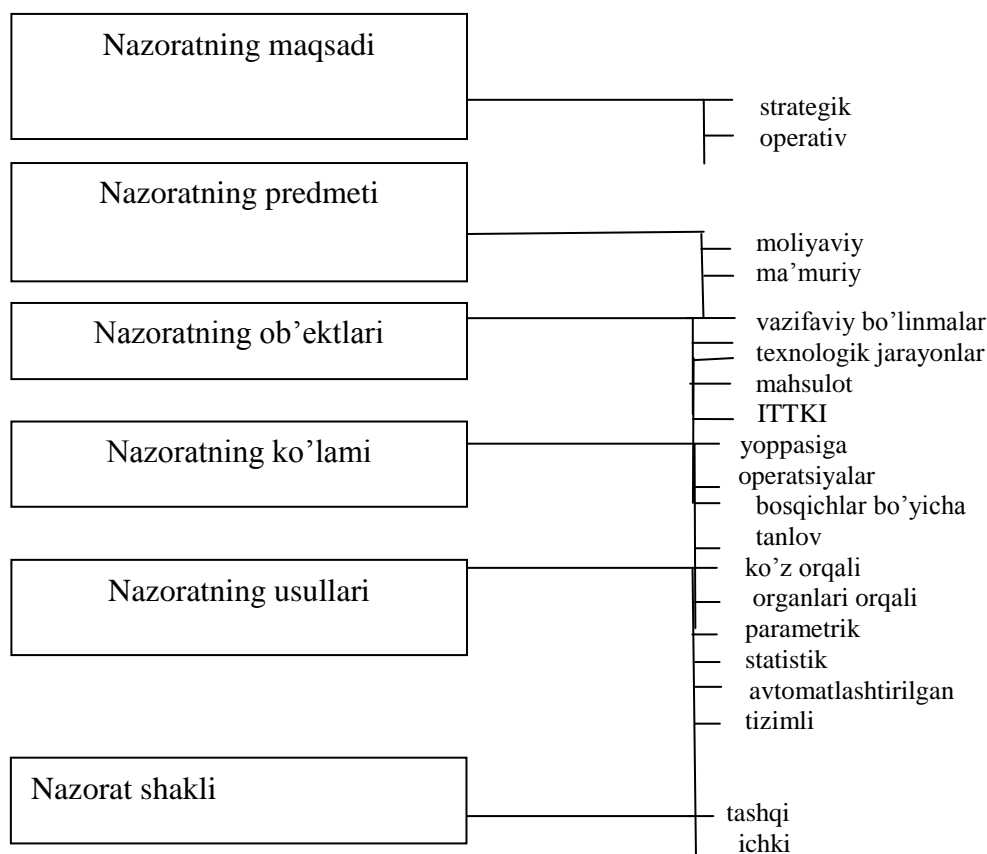
qo'yiladigan darajasini belgilash, hamda natijalarni yakuniy o'lchash bo'yicha turli tuman tadbirlar tizimidir.

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

a) natijasi sotishlar hajmi bo'lgan bozorni etarlicha 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.



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

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.

Innovatsion faoliyatdan qo'llaniladigan nazorat turlari nazoratning maqsadlari, ko'lamlari, shakllari, predmetlari, ob'ektlari, usullari bo'yicha bo'linadilar. Innovatsion faoliyatdagi nazorat turlari 6 – rasmda berilgan.

## **2.6. 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.<sup>3</sup>

Ilmiy va amaliy innovatsion faoliyat ko'proq darajada ijodiy jarayon bo'ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistentsial menejment kategoriyalari bilan bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovatsion menejerda qarorlarning katta qismi chuqur ongsiz qilingan jarayonlarga asoslangan, ular chetdan stixiyali va mantiqsiz ko'rinadilar. Ammo tadqiqotchilarning borgan sari ko'prog'i "aqliy hujum", "beixtiyor mulohazalarning yig'indisi", "mantiqsiz fikrlar va kutilmagan fikrlar to'plami" va boshqalar kabi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish usullariga e'tibor qaratadilar. Vazifaviy fikrlash va qarorlar qabul qilishni kreativ va ekzistentsial 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 ratsional 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 ratsional – mantiqiy xarakterga jamlashi kerak. Innovatsion menejer uchun ilmiy faoliyat jarayonida takrorlanmaydigan va yagona yangilikning tahlilidan standartli qarorlar qabul qilishning takrorlanadigan tadbirlarni o'rganish va amal qilishga mantiqiy o'tish muammosi vujudga keladi. Bu innovatsion menejmentda qabul qilinadigan qarorlarning farosatli noyobdan to qat'iy ratsionalikkacha bo'lgan keng turli tumanliklari bilan izohlanadi.

Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi 1 – jadvalda berilgan.

---

<sup>3</sup>Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. "Иновацион менежмент": Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

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

Asosiy qarorlar menejmentning innovatsion menejmentning vazifalari ichidagi huquqlari, vakolatlari doirasida qabul qilinadi. Masalan, Innovatsion 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.

### **Qisqacha xulosalar:**

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

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

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

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

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



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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma “Blagovest”, 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

### **3–MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIY SHAKLLARI**

#### **REJA:**

- 3.1. Mustaqil ta'limni tashkil etishning shakli va mazmuni**
- 3.2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi**
- 3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari**
- 3.4. Innovatsion markazlar**

#### **Tayanch so'zlar:**

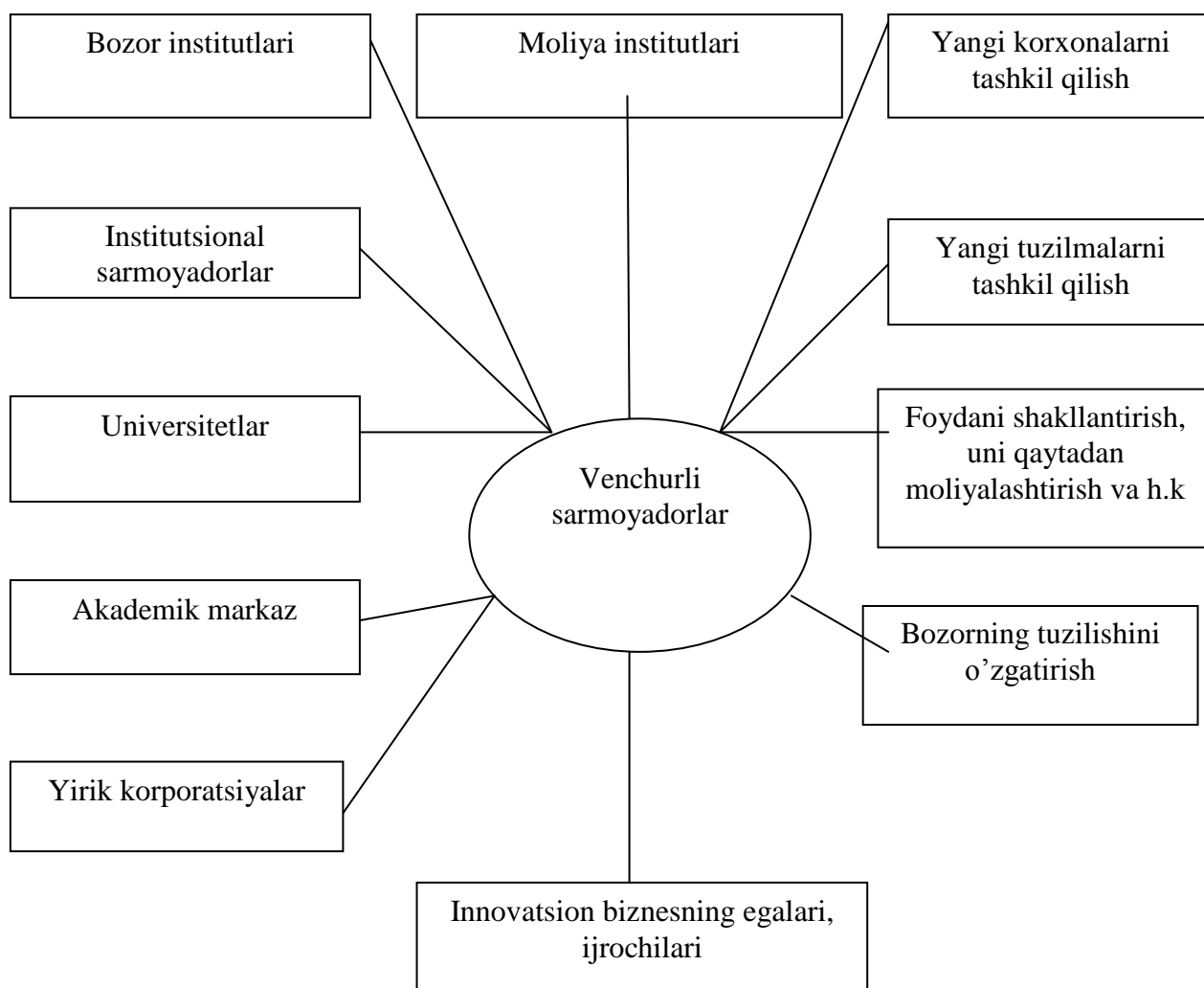
**Innovatsion menejmentning maqsadlari, innovatsion faoliyatni boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi ko'rsatkichlari, kommunikatsiyalarning turlari va shakllari, undovchi sabablarni boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat turlari.**

#### **3.1. Mustaqil ta'limni tashkil etishning shakli va mazmuni**

Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanishning o'zaro bir birlarini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalaniladi. Vertikal integratsiyalashish yoki o'tgan bosqichlar bilan uyg'unlashish ham yagona tashkilot doirasida ichki tashkiliy bozor orqali va ham doimiy shartnomalar asosida tashkil qilinishi mumkin. Integratsiyalashish kompaniyaning ilmiy – tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirish sifatida yo'naltirilgandir. Aralash korporativ – bozor asosida doimiy va vaqtincha turdagi, bir tomondan innovatsion davraning barcha bo'g'inlarini integratsiyalashishga, boshqa tomondan esa alohida firmalar, innovatsion biznes 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 integratsiyalashishning o'ziga xosligi tashqi muhitga ko'proq moslashish va sheriklar faoliyatiga zaruriy ravishda birikish va vaziyatli o'xshashdan iboratdir. U sinergik (o'zaro hamkorlikdagi) samara bilan ta'riflanadi, bu samara iqtisodiy tashkilotning oraliq shakllari turidagi tashkiliy qurilmalarida eng yuqori ahamiyatga erishadi, bu shakllardan bir qismi institutsional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi. Integratsion – tarkibiy o'zaro hamkorliklarning eng ilgallab ketgan shakllari ham moliya –sanoat guruhlarida va ham innovatsion tadbirkorlikning yangi sohalarida vujudga keladilar. Integratsion – tarkibiy jarayonlarni birikishining mexanizmi venchurli (tavakkalchilik bilan kiritilgan sarmoyali) talbirkorlikda to'liqroq gavdalanadi.

Bo'lg'uvsi innovatsion jarayon uchun ko'p sonli moliyaviy bozor, ilmiy va davlat institutlari bilan integratsiyalangan venchurli sarmoyalarga suyanish xosdir. Innovatsion faoliyatning institutsional tuzilmalaridagi xatarli sarmoyalarni taqsimlanishi 1 – rasmda berilgan.



**1-rasm. Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar.**

Kelajakdagi innovatsion tashkilotni rivojlanish qonunlari XXI asr iqtisodiyot haqida evolyutsion – institutsional haqidagi kabi gap yuritadi. Ammo 1990 yillardayoq amalda tashkilotlarning oraliq shakllarini yaratishga 30 % amerikalik va 25 % yaponiyalik firmalar murojaat qilganlar.

Bozor raqobat munosabatlari avtonom bo'linmalari mustaqil ishtirokchilarning birikish usullarini ko'p qirrali va yuqori malakalidir. bu shuning bilan izohlanadiki, markazlashtirilgan boshqaruv va bozor mexanizmi bir birlarini to'ladiradilar va harakatlarni birlashtirishdan sinergik samara beradilar. Markazlashtirilmagan model tor ixtisoslashishda afzalroqdir, shuning bilan bir vaqtda markazlashtirilgan model yangi bozorlar va yangi sohalarga kirishda katta samara beradi.

Innovatsion tashkilotning tizim sifatidagi evolyutsiyasi uning har tomonlama rivojlanishga qobiliyat bilan yaqindan bog'langandir. Xuddi har tomonlama rivojlanish firma ichidagi va firmalararo integratsion jarayonlarning kamchiliklarini qoplaydi. turli tuman shaxsiylashtirilgan bozor talabini qanoatlantirishga javob sifatida vujudga kelgan har tomonlama rivojlanish dastavval tovar turlari va mahsulotlarning turli – tumanligi samarasiz asoslangan. Innovatsion tashkilotda har tomonlama rivojlanishga qobiliyat

birinchi navbatda tashkilot ichidagi o'zgarishlar: ishlab chiqarish quvvatlaridan ko'p maqsadli foydalanish, axborotlar, bilimlar, nou – xaularni firma ichida bir ishlab chiqarishda boshqasiga uzatish bilan bog'liqdir.

Tashkilotning har tomonlama rivojlanishning har xil shakllariga qobiliyati asosiy sohalar, texnologiyalar, mahsulot turlari asosida shakllandi. Innovatsion tashkilotdagi har tomonlama rivojlanishning 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 etarlicha 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 istiqbollari torayishi va yangi texnologiyalarni vujudga kelishi sari yirik tashkilotlar sohalarning tashqarisiga chiqadilar va innovatsiyalar asosidagi har tomonlama rivojlangan mahsulotni taklif qiladilar. Va bunda korporatsiyaning o'zi ko'pgina bozorlar, ko'p ilm talab qiladigan ishlab chiqarishlar va innovatsion oqimlar aloqasining markazi bo'ladilar.

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

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

1-jadval

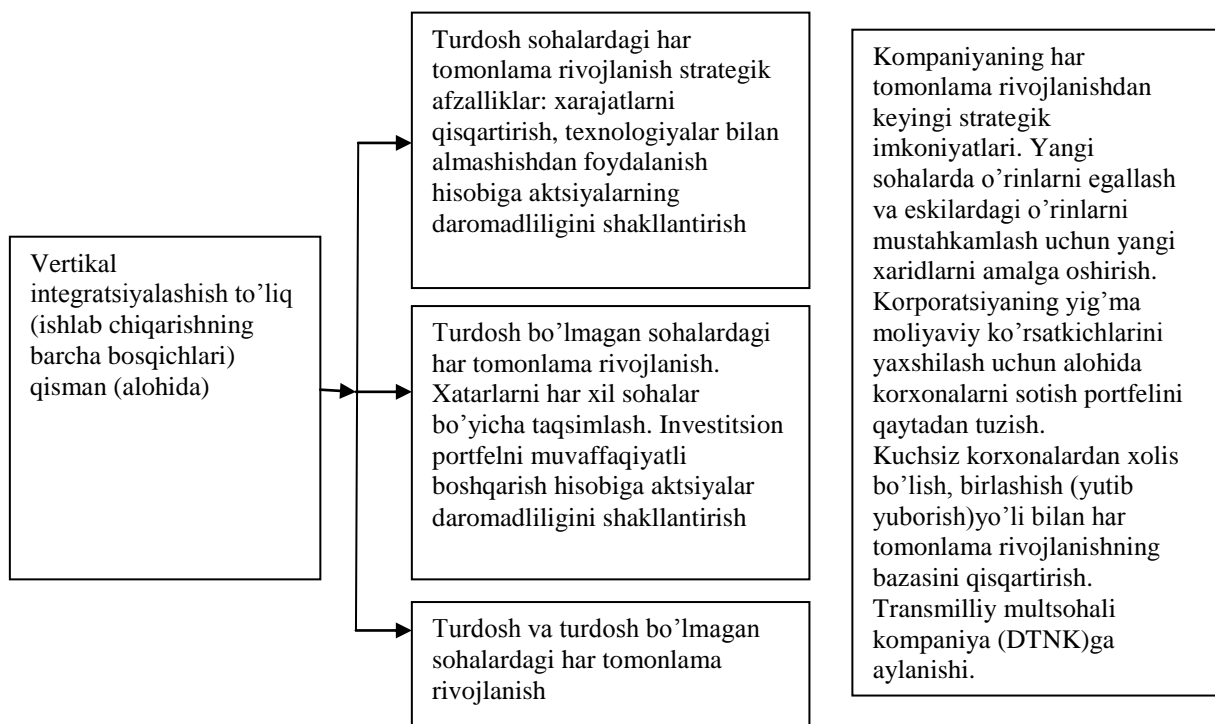
**Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya.**

<b>Bozordagi o'sish sur'atlari</b>	<b>Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikni kamayib borishi tartibida)</b>	
	<b>Raqobatli o'rin</b>	
	<b>Kuchsiz</b>	<b>kuchli</b>
<b>Yuqori</b>	Bitta sohadagi strategiyani qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Ushbu sohadagi boshqa firmalarni xarid qilish (raqobat afzalliklarni kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	Bitta sohada jamlanishni davom ettirish. Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa) qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohadagi

		tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
<b>Pastki</b>	Yurilish (agar boshqa choralar yordam bermasa, oxirgi imkoniyat). Bir sohada jamlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Raqobatchi firma bilan birlashish (raqobat afzalliklarini kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini ancha mustahkamlasa). Har tomonlama rivojlanish. "Qaymoqlar"ni olish va bozordan ketish. Tugatilish (agar boshqa choralar yordam bermasa)	Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalardagi qo'shma korxonalar. Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa). Jamlanish strategiyasini davom ettirish (kuchsiz raqiblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobiga o'sish).

### 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 2-rasmda berilgan.



2 – rasm. Har tomonlama rivojlanish strategiyalarining variantlari.

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

1. Birlashmalar, yutib yuborishlar yoki yangi va qo‘shma korxonalar tashkil qilish asosida yangi sohaga kirib borish.
2. Turdosh sohalarda har tomonlama rivojlanish.
3. Turdosh bo‘lmagan sohada har tomonlama rivojlanish.
4. Ishlab chiqarishni yig‘ishtirish va tuzatish.
5. Aralash har tomonlama rivojlanish va qayta qurish.
6. Ko‘p millatli har tomonlama rivojlanish.

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

### **3.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari**

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

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

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

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

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

Agar sanoat kompaniyalarining milliy assotsiatsiyalari deb ataluvchilar (masalan, AQShda) mamlakatning ilmiy – texnik rivojlanishining milliy ko'rinishini belgilab bersalar, ko'pgina mintaqalarda sanoat firmalari sohaviy assotsiatsiyalarining asosiy vazifasi ilmiy – texnik va texnologik yangiliklarni tadbiq etish asosida korxonalar xo'jalik faoliyatini samaradorligini oshirishga ko'maklashishdir. Assotsiatsiyalarning bir qismi standartlashtirish va sertifikatlashtirish jarayonlarida faol ishtirok etadilar, xodimlarni ilmiy texnik rivojlanishning yangi yo'nalishlari bo'yicha o'qitish va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadilar. Firmalar tadbirkorlik assotsiatsiyalari faoliyatining muhim maqsadlaridan biri ishlab chiqarishni modernizatsiyalashda yordam ko'rsatishdan iboratdir. Ishlab chiqarishni g'oyatda jamlanishi va “tarkibiy yaxshi bo'lmagan” sohalarni modernizatsiyalashga yo'l qo'ymaslik Yaponiyadagi bir qator assotsiatsiyalarning xizmatidir.

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

Tadqiqot assotsiatsiyalarini kattaroq innovatsion va ijoriy salohiyatga ega firmalar va mustaqil bo'linmalar orasida tanlov bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir. Tadqiqot assotsiatsiyalarini takshil qilishning xuddi shunday shaklida raqobat va kooperatsiyalashishning birlashishiga asoslangan va 90 yillarning o'rtalarida rivojlanish olgan “manfaatdor guruhlar kontseptsiyasi”ning birinchi nihollari o'sib chiqqan boshlaganlar.

Assotsiatsiyalar iqtisodiyotdagi ziddiyatli boshlanishlarni chatishib ketishlar va o'zaro kirib borishlar uslublaridan foydalanishda katta tajriba to'plaganlar. Texnik takomillashish va texnologik yangilanishning uzoq muddatli maqsadlarini amalga oshirishda ular ko'pgina ishtirokchilarning birlashgan harakatlaridan foydalanish, ko'pgina ishtirokchilarning

hamkorlikdagi harkatlarining muvofiqlashuvini amalga oshirish, bunda kattaroq daromad olish maqsadida firmaning bozordagi hulqi raqobatli undovchi sabablarini yo'qotmaslikni uddasidan chiqqanlar.

Assotsiatsiyani rejali iqtisodiyot va bozor raqobat birligi g'alabasining yaqqol misoli ko'rinishida tasavvur qilish kerak emas. Bunday tashkilotlarning yuqori moslashuvchan va janjalsiz xarakteriga qaramasdan tovar ishlab chiqaruvchilarni yangiliklarni tadbiiq etishga va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga undovchi usullar va sabablarning qat'iy ierarxiyasi ko'zga tashlanadi. Masalan, assotsiatsiyaning markazida, qoidagi ko'ra, yetkazib beruvchilar, subyetkazib beruvchilar, pudratchilar va subpudratchilar shoxlanib ketgan tizimiga ega, ko'proq darajada bitta buyurtmachiga ishlovchi yirik firma turadi. Radikal yangiliklarni "syuzeren" (hokim) firmadagi ishlab chiqarishga faol tadbiiq etishning boshqa u bilan bog'liq subpudratchiga to'ldiruvchi, birga bo'luvchi, qo'llab – quvvatlovchi yangiliklarni tadbiiq etishdan boshqa chora qolmaydi. Ularsiz u nafaqat ushbu assotsiatsiya ichidagi sheriklik munosabatlardan darhol "tushib qoladi", balki bozorda raqobat mag'lubiyatga uchraydi.

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

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

"Yumshoq metatuzilmalar" innovatsion jarayonni davrada amalga oshirilishi tufayli, innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini ko'p marta oshiradilar. Bunday tuzilmalarda:

- yangilikni ishlab chiqarish bosqichidagi innovatsion xatar ko'p marta kamayadi;
- tor ixtisoslashishning samarasidan to'liqroq foydalaniladi;
- har bir firma o'z omilkorligi sohasini mustahkamlaydi va rivojlantiradi;
- ishtirokchilar uchun xususiy maqsadlarga erishishning haqiqiy imkoniyatlari yaratiladi;
- innovatsion davraning barcha bosqichlaridan harajatlarni kamaytirishning haqiqiy imkoniyati amalga oshiriladi;
- yangiliklarni diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallashadi;
- yangilikni bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;



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

“Yumshoq shakllar”ni o’ziga jalb qilishligi nafaqat ichki shartnoma munosabatlarining samaradorligi bilan, balki turdosh mahsulotni ishlab chiqaruvchilar tomonidan birlashish va bozorni rag’batlantirishga motivatsiyalar (undovchi sabablari) bilan bog’liqdir. Metatuzilmalar asosidagi innovatsion jarayonning samarasi ham innovatsion jarayonning “maydoni”, innovatsiyalar bozorlarini kengayishi va ham mehnatni taqsimlanishining samaradorligini o’sishi va ilmiy – texnik va innovatsion salohiyatlarni oshishidan iboratdir. Metatuzilmalarni har tomonlama kattaroq rivojlanishi qo’shma innovatsion jarayonning orbitasiga nafaqat juda yirik firmalarni, balki har xil ko’lamdagi innovatsion biznes, kredit – moliya tashkilotlari va moliya institutlarini jalb qiladi.

Strategik alyanslar “yumshoq tuzilmalar”ning eng muhim shakllaridan biri bo’ladilar. Ularning maqsadi yangi texnologiyalarni ishlab chiqarish va uzatishni takomillashtirish kanallarini faollashtirish, hamda ilmiy tadqiqotlarni o’tkazish va ularning natijalarini tadbiiq etishda o’zaro bir-birlarini to’ldiruvchi vazifalarni amalga oshirishdir.

Ko’p ilm talab qiladigan sohalar (robotlar, avtomatlashtirilgan oqimli liniyalarni ishlab chiqarish, mikroelektronika)dagi startegik alyanslar ITTKI takror ishlab chiqarish davrasining bir necha yoki barcha bosqichlarini qamrab oladilar. Bu alohida yashash davri doirasidagi qo’shma ilmiy faoliyat haqidagi kooperatsion bilimlar turlarining keng turli tumanligiga halaqit bermaydi. Strategik alyanslarning yana bir xususiyati yangiliklarni ishlab chiqarish va o’zlashtirishni 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 tatbiiq etish va birinchi sanoat namunasini ishlab chiqarish bosqichi eng tor joy bo’ladi. Yuqorida aytib o’tilgan sabablarga ko’ra yirik kompaniyalar kichik ixtisoslashgan tadbiiq 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, tadbiiq 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 guruhlari 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.

Konsortsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo’ladi. Innovatsion davraning barcha bosqichlarini integratsiyalash uchun mo’ljallangan bo’lib, ular, qoidaga ko’ra, faol ilmiy-tadqiqot, sanoat va tashqi iqtisodiy

faoliyatni olib borish uchun tashkil qilinganlar. Rossiya aviatsiya konsortsiumi misol bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Jahon bozoridagi innovatsion sohada ikki turdagi konsortsiumlarning keng tarqalganligi. Birinchi turdagi konsortsiumlarning fundamental va amaliy xarakterdagi shaxsiy uzoq muddatli ilmiy-tadqiqot ishlarini o'tkazishga mo'ljallanganligi. Ular bashoratlanadigan uzoq muddatli muvaffaqiyatga yuqori texnologik sohalarda ko'rinishdagi ustuvor ilmiy tadqiqotlarga qaratilgan. Bu erda bo'lg'uvsi bozor muvaffaqiyati hali ko'zga tashlanmaydi, ammo ilmiy-tadqiqotlar korporatsiyalar va davlatlarning asosiy ilmiy-texnik siyosatiga kiradilar.

Masalan, AQSh da bundan konsortsiumlarning qattiq jism fizikasi, juda yuqori o'tkazuvchanlik hodisasi, sun'iy aqlning tadqiqotini o'rganish uchun tashkil qilinadilar. Ular "tashqarida"gi, universitetlar va ilmiy markazlarning yirikroq laboratoriyalari bazasidagi ITTKIning rag'batlantirish uchun tashkil qilinganligi. AQSh va Yaponiyada o'nlab yirik korporatsiyalar bundan konsortsiumlarning natijalarini moliyaviy qo'llab-quvvatlari va nazorat qilishni amalga oshiradilar.

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

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

Ma'lumki, Rossiyada sanoat korxonalarini bazasida vujudga kelgan moliya-sanoat guruhlarini katta ahamiyatga ega, ular uchun texnologik alomat va ishlab chiqarish aloqalarining xarakteri birlashishlarning o'ziga xosroq turi bo'lib xizmat qiladi. Moliya-bank tuzilmalarining sarmoyalarni ko'paytirilishi va tez 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 metatuzimlar 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 innovatsion davra g'oyatda qiyinlashtirilgan, asosiy harakatlarni korxonaning texnologik darajasini oshirish va to'ldiruvchi, bir birlarini o'rnini bosuvchi, imitatsion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tadbiq etishga qaratish kerak. Rossiya tuzilmasidagi eng keng tarqalgan vertikal turdagi xoldinglar amalda innovatsion faoliyatda ishtirok etmaganlar.

Ma'lumki, ishlab chiqarish va sotish faoliyatini yangilash va har tomonlama rivojlantirishning harakat qilishlarida ko'mir, gaz, neft, metallurgiya, avtomobil va boshqalar kabi ko'p sarmoya talab qiladigan sohalar kompaniyalari katta qiyinchiliklarni boshdan kechiradilar. To'qimachilik va tsellyuloza-qog'oz sanoatining eng yirik firmalari ko'pincha innovatsion 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 konglomerot (iqtisodiyotning har xil sohalariga tegishli bo'lgan va to'g'ridan to'g'ri ishlab chiqarish kooperatsiyasi bilan bog'lanmagan korxonalar birlashmasi) turidagi makrotuzilmalar eng yuqori rivojlanishga erishganlar. Sarmoyalarning yopiq bozori va tartiblarning ishlab chiqarish tizimlarining majmuasidan iborat bo'lgan holda, konglomerat radikal texnologik rivojlanish uchun deyarli imkoniyat qoldirmaydi. Rossiyada talabni toraytiruvchi va yashab qolish murakkabliklarining o'tish iqtisodiyoti sharoitlarida konglomeratli tuzilmalarni vujudga kelishi zaruriyat bo'lgan. Shunga qaramasdan sarmoyalarni birlashtirishning konglomertli turi jamlashning jadallashtirilgan jarayoniga ega sohalar (neft-gaz sanoati, metallurgiya)dagi to'ldiruvchi integratsiyalashish hisobiga ziyon kelturuvchi ishlab chiqarishlarni qutqaruvchisi bo'ladi.

Vujudga kelayotgan moliya-sanoat guruhleri firmalararo kooperatsiyasining gorizontaI tamoyili kichik yoki o'rta innovatsion davra va tez yangilanadigan mahsulotlarga ega korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ayniqsa samaralidir. Bu tuzilmalar sohaviy ishlab chiqarish birlashmalari (masalan; kimyo sanoatidagi "Rusxim", "Prompribor") bazasida vujudga kelishlari mumkin. Bunday birlashmalar sotish bozori uchun raqobatlashish, ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirish, ilmiy-texnik axborotlarni e'tibor bilan jamlash va yangiliklarni tadbiq etishni jadallashtirishga ko'maklashishga moyillar. Integratsiyalashishning gorizontaI turi yana murakkab innovatsion davraga ega bir turdagi korxonlarga (masalan, aviatsiya sanoatidagi) ham tarqaladilar. Bu erda innovatsion 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 tendentsiyalarini betakrorlashtirish va innovatsion faollikni asta sekin o'sishining muhim vositalaridan biri bo'ladi. Amalda vertikaI integratsiyalashgan kompaniyalar har tomonlama rivojlanishning har xil usullariga murojaat qiladilar. Ammo hatto qayta ishlovchi sohalar ("Magnitogorskaya stal", "Metalloindustriya")da ham innovatsion jarayonlar ishlab chiqarishni modernitsaziyalash va navlarni yangilashdan iborat bo'ladilar.

VertikaI intergatsiyalashgan 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. VertikaI integratsiyalashgan korxonalarni ustuvorlik qilishi jahon iqtisodiyotida

murakkab innovatsion jarayonlar va yuqori texnologik mahsulotni tadbiiq etish uchun to'siqlarni yaratadi.

Ammo vertikal integratsiyalashish imitatsion yangiliklar bilan bog'liq kompaniyalarning samaradorligini oshirish va egiluvchanligini kuchaytirishga to'siq bo'la olmaydi.

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

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

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

### **3.4. Innovatsion markazlar**

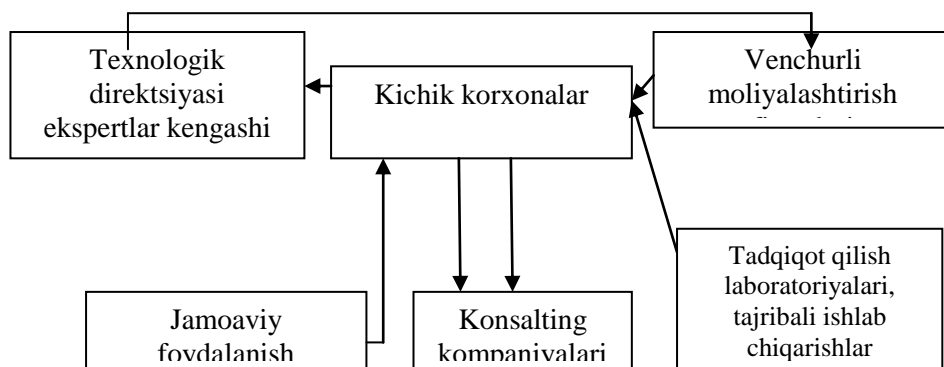
Ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va uni keyinchalik materiallashtirishda yangi tashkiliy tuzilmalar-innovatsion markazlar katta rol o'ynaydilar. Bular o'z ichiga universitetlar va ilmiy-ishlab chiqarish firmalarini o'z ichiga oluvchi yangilik kiritishlarning vujudga kelgan texnologik faol kompaniyalaridir.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

Innovatsion markazlar tarkibida quyidagilarga ega:

- texnologik parklar (ilmiy, ishlab chiqarish, innovatsion, biznes-park va h.k.)(3-rasm);
- texnopolislar;
- fan va texnologiyalar mintaqalari;
- innovatsiyalar inkubatorlari.

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

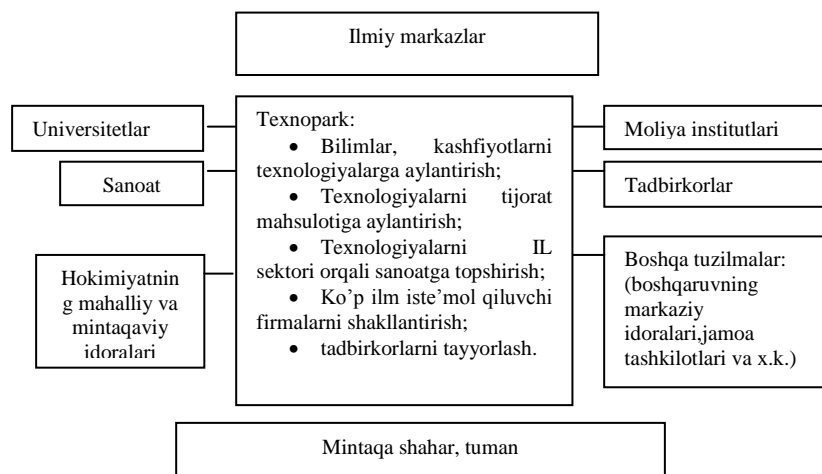
Texnopolis – bu texnoparklar, inkubatorlar yig'indisi va shahar hayotini ta'minlovchi turli tuman tuzilmalarning majmuasidir. Fan va texnologiyalar mintaqasi o'z ichiga texnopolislar, texnoparklar va inkubatorlarni, hamda ilmiy va ishlab chiqarish faoliyatini qo'llab-quvvatlovchi shoxlanib ketgan infratuzilmani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



**3– rasm. Texnoparkning tuzilishi.**

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

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



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

Texnoparkka davlat va mahalliy hokimiyatlar tomonidan rahbarlik qilish uchta asosiy yo'nalish: qonunchilik, moliyalashtirish va rivojlantirish dasturlari, to'g'ridan to'g'ri ishtirok etish bo'yicha amalga oshiriladi. Hukumat kichik va o'rta biznesni qo'llab quvvatlashning yirik ko'lamli dasturlarini ishlab chiqadi, yangi texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantiradi, fan va sanoatni kooperatsiyalashishning yordam ko'rsatadi. davlat moliyaviy va qonunchilik yordamidan tashqari mijoz firmalar, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan korxonalariga har xil kvotalar va subsidiyalarni taqdim etadi. Mahalliy hokimiyatlar innovatsion loyiha ustida ishlash va uning asosida kichik ko'p ilm iste'mol qiladigan firmalarni tashkil qilishga mutaxassislarni jalb qilishga ko'maklashuvchi sharoitlarni taqdim etadilar. Texnopark ta'ssillari va ular tomonidan echiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 4 – rasmda ko'rsatilgan.

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 innovatsion 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 uskunalarini ijaraga olish uchun olinadigan ijara haqi, turli tuman kasbiy xizmatlarni sotishdan daromadlardan vujudga keladi.

Biznes parkda firmalarning kengroq turli tumanligi harakat qiladilar. Inkubatorlarda tashkil qilingan, unga tegishli bo'lgan va texnologiyalarni topshirish va ilmiy-maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan mualliflik firmalari; inkubatorlardan chiqqan mustaqil firmalar; yirik korxonalariga tegishli bo'lgan, parkka yirik sanoatning fan, kichik va o'rta biznes sohasidan o'tgan bozorning har xil talablarini hajmi va vaqti bo'yicha qanoatlantiruvchi ilmiy tadqiqotlar natijalarini o'zlashtiruvchi firmalar. Ushbu nuqtai nazardan uni tashqi muhitga moslashishi tizimning muhim xususiyatidir. Turli tuman talabni qanoatlantirish uchun korxonalar kichik seriyali va noyob mahsulotni ishlab chiqaradi, uning katta qismi buyurtmaga, shartnomaga mo'ljallangan. Bu boshidan ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi barqaror aloqalarning yuqori darajasini belgilab beradi.

Ko'pgina yapon firmalarining tashqi muhitga yuqori moslashuvchanligi sotishlar va marketingni tashkil qilish bilan ham izohlanadi, chunki **buyurtamani shakllantirish, talab va sotish kanallarini shakllantirish odatda mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarish bosqichlaridan oldin keladilar.** Firmalarni bozor talablariga yuqori moslashuvchanligida raqiblarni bozorga kirishlarini chegaralovchi asosiy to'siqlar tashkilotning raqobat afzalliklarini tashkil qilishga qobiliyati bo'ladi, firmaning ilmiy-texnik tajribasi, texnologiyalarning darajasi va yangiligi, patentli monopoliya, tadqiqot bazasining mavjudligi, xodimlarning

yuqori malakasi ular sifatida bo'ladi. Firmaning taraqqiy etishida boyliklar, ijodiy yondashish va kasbiy o'sish va mehnat faoliyatining obro'sini o'sishi bilan birga bo'luvchi innovatsion rivojlanish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

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

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

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

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

Innovatsion ishlab chiqarishning asosida texnologik tizimlarning egiluvchanligi, o'zgaruvchanligi va moslashuvchanligi, uskunalarni qayta sozlanuvchanligi va ishlab chiqarish quvvatlarini qaytadan ixtisoslashtirilganligi yotadi. Texnologiyalarni egiluvchanligi va o'zgaruvchanligi ishlab chiqarishni innovatsion jarayonning har xil bosqichlarida parallel ravishda faoliyat yuritish asosida gorizontall bo'yicha tashkil qilish bilan birlashadi. Masalan mashinasozlik va asbobsozlikdagi texnologik jarayonlarning ko'pchiligi diskretli (uzilishli) xarakterga ega, bu nou-xauni bildiradi. Bu firmalar belgilangan shartlarda texnoparkning xizmatlari: axborot, kommunikatsiya, marketing, patentlitsenziyali, reklama nashriyot, lizing, vositachilik va boshqa xizmatlarini xarid qilishlari mumkin. Firmani parkda bo'lishi muddati shartnomada kelishib olingan va loyihada istiqbolligi va uni iste'molchilarga yetkazib berish imkoniyati bog'liqdir. Parkning himoyasi ostida firmalar yangi texnologiyalar, tadbirkorlik usullarini faol o'zlashtiradilar, marketing tuzilmalarida kasb egalaridan foydalanadilar va natijada o'z mahsulotlarining yuqori raqobatbardoshligini ta'minlaydilar.

Texnologiyalardan tashqari G'arbda texnologiyalarni kichik va o'rta biznesga topshirish tizimi keng tarqalgan. 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 erda yana o'z ishini boshlash va biznesni boshlash uchun mablag'lar topish taklif qilinadi. Tadbirkorlarning javoblari tahlil qilinadi, keyin ular bilan suhbat o'tkaziladi. Inkubator davri davomida IK odatda universitet ilmiy guruhlar bilan hamkor qiladilar. Bunday kompaniyalarning ajralib turuvchi alomati-bankrotlikning juda past darajasidir.

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

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

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

Innovatsion infratuzilmada ilmiy, davlat va ijtimoiy institutlaridan tashqari moliyaviy, investitsion resurslarni jamlanishi va innovatsion faoliyat xatarlarini diversifikatsiyalashga yordam beruvchi investitsion institutlar muhim rol o'ynaydi. Bu erda sug'urta kompaniyalari, nodavlat nafaqa fondlari, investitsion banklar, investitsion va venchurli fondlar, moliyaviy va investitsion kompaniyalar eng muhim investitsion institutlar bo'ladilar.

### **Qisqacha xulosalar:**

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

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

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

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



### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma “Blagovest”, 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rummyantseva A.A. Menejment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **4 – MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI**

### **REJA:**

**4.1. Innovatsion menejmentning metodologiyasi tushunchasi**

**4.2. Innovatsion menejmentdagi tizimli yondashish**

**4.3. Yangiliklar yashash davri kontsepsiyasining mohiyati**

**Tayanch so'zlar:**

**Innovatsion menejmentning maqsadlari, innovatsion faoliyatni boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi ko'rsatkichlari, kommunikatsiyalarning turlari va shakllari, undovchi sabablarni boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat turlari.**

#### **4.1. Innovatsion menejmentning metodologiyasi tushunchasi**

“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 innovatsion menejment – bu innovatsion faoliyat, uning resurslari, yangiliklarini ishlab chiqish va tadbiq etishda sotsial – iqtisodiy rivojlanishning eng muhim omili sifatida innovatsiyalarning kattaroq samaradorligiga erishish maqsadida ishtirok etayotgan odamlarni boshqarishning maqsadga qaratilgan tizimidir.

XIX asrning oxirida paydo bo'lgan boshqaruv haqidagi fan rivojlanishning murakkab yo'lini bosib o'tgan. Boshqaruvdagi amaliy tajribani umumlashtirishga birinchi harakatlar ilmiy menejment maktabini yaratish bilan almashgan, F.U. Teylor uning asoschisi bo'lgan. Buning oqibatida dastlabki nazariyalar o'rniga ilmiy-texnik va sotsial – texnik va sotsial-iqtisodiy omillarni murakkab yig'indisini hisobga olishni talab qiluvchi nazariyalar kelgan. Menejmentning keyingi maktablari boshqaruv fikrini evolyutsiyasiga asoslangan. Masalan, belgilangan bosqichda olimlar boshqaruv nazariyasini ikkita: yopiq va ochiq tizimlar va menejmentning ratsional va sotsial omillar nuqtai nazarda ko'rib chiqqan boshlaganlar.

Ilmiy – texnik taraqqiyot va tashqi muhitning shiddatli evolyutsiyasi sharoitida boshqaruv nazariyasi va amaliyotining evolyutsiyasi sodir bo'lgan. Boshqaruv haqidagi fanning har xil maktablar va yondashishlar ta'siri ostidagi evolyutsiyasi asosiy bosqichlari 1 – jadvalda berilgan.

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

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

Ilmiy fan sifatidagi boshqaruv evolyutsiyasining xususiyati shundan iboratki, u boshqaruv fikrining bir necha maktablari asosida rivojlangan, ular ko'pincha mos kelganlar, qisman esa bir birlarini to'ldirganlar, takomillashtirganlar. Bu shuning bilan izohlanadiki, ham an'anaviy va ham innovatsion menejmentda har xil maktablarning bilimlari va usullaridan foydalanilgan, boshqaruv jarayoni esa ham menejmentning nazariy kontseptsiyalariga va ham har xil nazariy maktablar va ilmiy yondashishlarga suyangan.

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

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

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

Innovatsion menejmentga fan sifatidagi har xil kontseptsiyalar va yondashishlar 2 – jadvalda berilgan.

**Innovatsion menejmentdagi kontseptsiyalar va yondashishlarning tasnifi<sup>4</sup>**

Asosiy, bazaviy yondashishlar va kontseptsiyalar	Ularni amalga oshirish shakllari va natijalar
<b>Klassik maktab</b>	
1.Mehnat taisimoti tamoyillari. 2.Maqsad va rahbarlikning umumiyligi. 3.Hokimiyat va javobgarlik. 4.Markazlashtirish va markazlashtirmaslikning nisbati. 5.Menejmentning vertikal zanjiri.	1.Intizom. 2.Tartib. 3.Adolat va mukofot. 4.Samaradorlik. 5.Kompaniyaning asosiy maqsadiga bo'ysunish
<b>Hulqiy maktab</b>	
1.E'tibor markazida insoniy resurs. 2.Tashkilotni shaxslararo munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan shakllantiish. 3.Xodimlar hulqini ehtiyojlar, manfaatlar,boylıklar orqali tartibga solish. 4.Xodimlarni unvovchi sabablar	1.Xodimlar salohiyatidan samaraliroq foydalanish. 2.Unumdorlikni oshirish. 3.Xodimning qanoatlanganligini oshirish. 4.Mukofotlashlar va rag'batlantirishlarning egiluvchan tizimi.
<b>Ilmiy maktab</b>	
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.
<b>Jarayonli yondashish</b>	
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.
<b>Tizimli yondashish</b>	
1.Menejmentni murakkab ierarxik sotsial-iqtisodiy-iqtisodiy va ilmiy-texnik tizim sifatida ko'rib chiqish. 2.Tizimning tashqi va ichki muhitining tahlili. 3.Tizimni boshqaruvchi, boshqariladigan ta'minlovchi va xizmat ko'rsatuvchi tizimchalarga bo'lish. 4.Tizimdan ilmiy-texnik va "insoniy" tashkil qiluvchilarni ajratish 5.To'g'ridan to'g'ri, teskari aloqalar, o'zaro hamkorlik va bir birlarini taqazo qilish	1.Ta'sir qilish yo'llari va usullarining mantiqiyliqi, menejer vazifalarining muvofiqligi. 2.Tahlil asosida sintetik va asoslangan qarorlarni qo'llash. 3.Boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning natijaviyliyini oshirish. 4.Texnik, sotsial-psixologik, ekonometrik, ergonomik va boshqa usullari qo'llanma. 5.Tashkilotning talablari va maqsadlariga ephillik, moslashuvchanlik va uyg'unlik.

<sup>4</sup>«Теп: Управление инновациями:Статистический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирале). Котельников В.Ю. – М.: ЭКСМО, 2007

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.
<b>Yashash davrli yondashish</b>	
1.Tashkilotning yashash davrini sotsial organizm sifatida ko'rib chiqish. 2.Yashash davrlari bosqichlarini o'rganish. 3.Rivojlanishning keskin nuqtalarini belgilash. 4.Yashash davrlari asosida bashoratlash va rejalashtirish. 5.O'tish tendentsiyalarini 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.
<b>Miqdoriy matematik yondashishlar</b>	
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 (ehtimoli) 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.
<b>Loyihali yondashish</b>	
1.Innovatsion loyiha turidagi yangiliklarni ishlab chiqish, tadbqiq etish va tijoratlashtirishni tashkil qilish. 2.Loyihani biznes-rejalashtirish  3.Loyihaning tahlili.  4.Loyihani baholash.  5.Innovatsion 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.
<b>Marketingli yondashish</b>	
1.Innovatsion firmani marketing strategiyasiga qaratish.  2.Innovatsion marketingning aniq strategiyalari: raqobat afzalligi startegiyasi,	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

<p>importni o'rni bosish, xarajatlardagi etakchilik, yangi bozorlarga bostirib kirish va h.k. ishlab chiqish.</p> <p>3. Yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish.</p> <p>4. Operativ taktik innovatsion marketing. Marketingning turini tanlash.</p> <p>5. Marketingning xarajatlari va daromadlarini bashoratlash va rejalashtirish.</p>	<p>holatining tahlili va bashorati. Bozor sig'imi, tuzilishi va segmentlarga bo'linishining tadqiqoti. Talab, raqiblar hulqi, raqobat turlari va shakllarining tadqiqoti va bashorati.</p> <p>3. Yangilikni bozorga kirishining maqsadini belgilash, varianti va vaqtini tanlash. Yangilikni joylashtirish tadbirlari va bosqichlarini ishlab chiqish.</p> <p>4. Yangilikni bozorga kirib borishining aniq tadbirlarini ishlab chiqish. Marketingning kreativ, konversion, rahbatlantiruvchi va boshqa turlari tadbirlari. Sotish kanallarini shakllantirish. Reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, prezentatsiyalar, sinovli va to'g'ridan to'g'ri sotishlar, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatish va h.k. tashkil qilish.</p> <p>5. Yangilikni sotishlar hajmining tahlili va bashorati, marketing daromadlarini baholash. Daromadlar bo'yicha narxli egiluvchianlikni belgilash. Raqiblarning narx siyosatini o'rganish. Innovatsiyalarning narx siyosatini ishlab chiqish. Marketing xarajatlarining tahlili. Yangilikni bozor tomon harakatlantirish xarajatlarini shakllantirish.</p>
---	---

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

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

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

## 4.2. Innovatsion menejmentdagi tizimli yondashish.

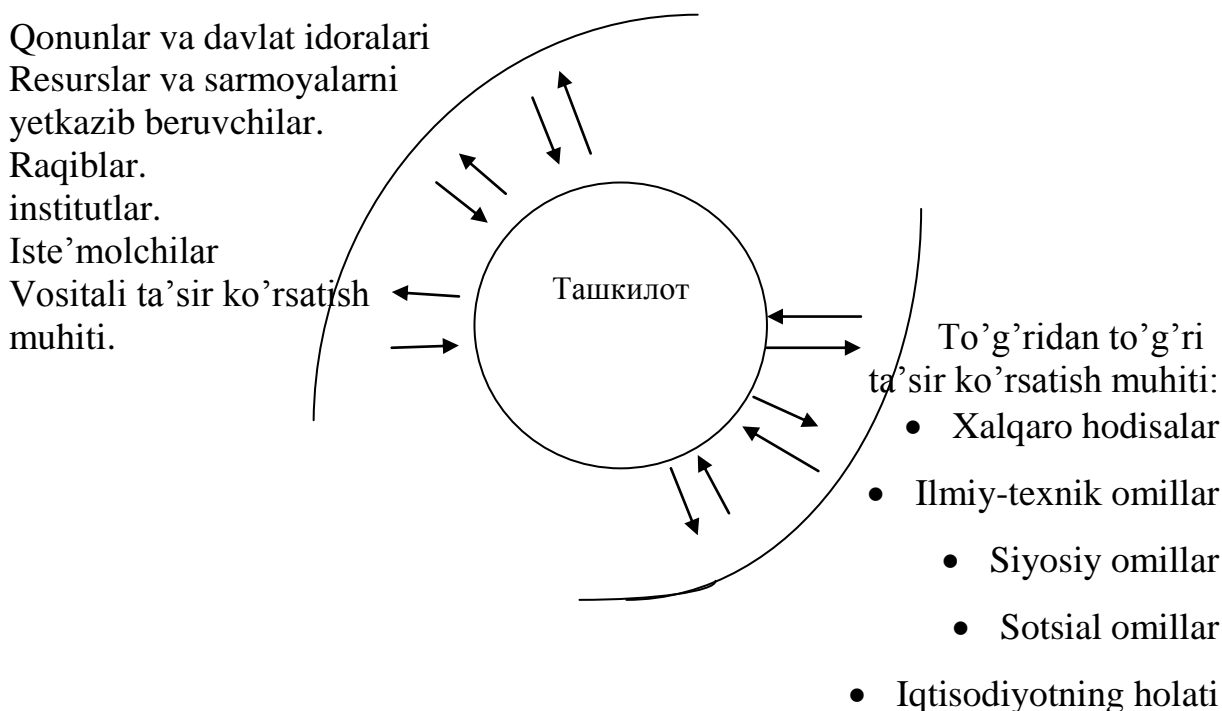
Innovatsion menejmentda batafsil tahlil va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish tizimli yondashishda to'liqroq ochiladi. Tizimli tahlilning markaziy tushunchasi tizimdan, ya'ni bir birlari va atrof muhit bilan o'zaro hamkorlik qiluvchi tarkibiy qismlar va elementlarning murakkab ichki qurilishi,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

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

Tashkilot tizim sifatida tizimning o'zi va uning tashqi va ichki muhiti elementlari tomonidan harakatlanuvchi kuchlar, o'zaro hamkorliklar, o'zaro ta'sirlar va o'zaro kirib borishlarning murakkab ansamblidan iboratdir. Tizim va uning tashqi muhiti chizmalari ravishda 1-rasmda ko'rsatilgan.

Tashqi muhit tashkilotga to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatadi. Davlat va qonunchilik idoralari, institutlar, kasaba uyushmalar, ilmiy va innovatsion tashkilotlar, ishlab chiqarish omillari bozorlari, sarmoyadorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar, iste'molchilar, kasbiy vositachilar va h.k. to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish muhitining muhim elementlari bo'ladilar.

Xalqaro sotsial-madaniy va iqtisodiy muhit, siyosiy, ekologik omillar, fan va texnikaning holati, hamda jamiyatni qadriyatli yo'naltirilishi va uning innovatsion g'oyalarga moyilligi vositali ta'sir ko'rsatish muhitining tarkibiy qismlari bo'ladilar.



1-rasm. Tashkilotning tizim sifatidagi tashqi muhiti.

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 ierarxiyasini 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 algoritimiga 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.

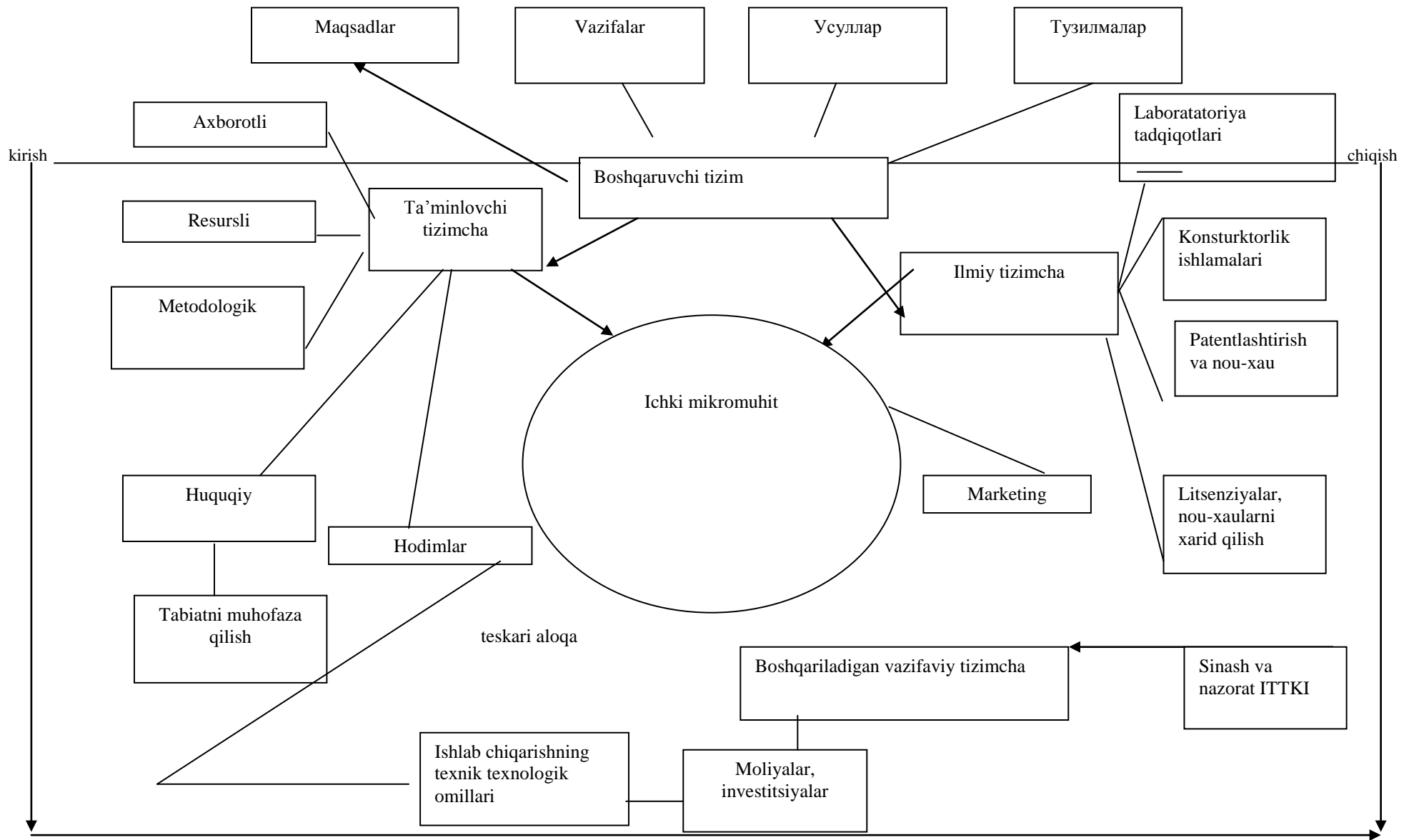
Katta va murakkab ierarxik tizimlarga quyidagilar xos:

- 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 tendentsiyalarining mavjudligi.

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

Innovatsion tizimning 2-rasmda berilgan murakkab, ko'p bosqichli, ko'p kompozitsiyali tizimini ko'rib chiqamiz. Kirish, chiqish va tashqi muhit tizimning tashqi muhiti bo'ladi. Tizimning kiruvchi parametrlari – bu moddiy, energetik, axborot va kognitiv (ilmiy bilimlar) oqimlaridir. Chiquvchi parametrlar yangi jarayonlar, mahsulotlar, xizmatlar, foyda, xodimlarning yangi bilimlari, ishlab chiqarishni o'sishi, yangi segmentlar va yangi bozorlarni o'zlashtirilishi, sotsial javobgarlik, xodimlarning qanoatlantirilganligidan iboratdir.

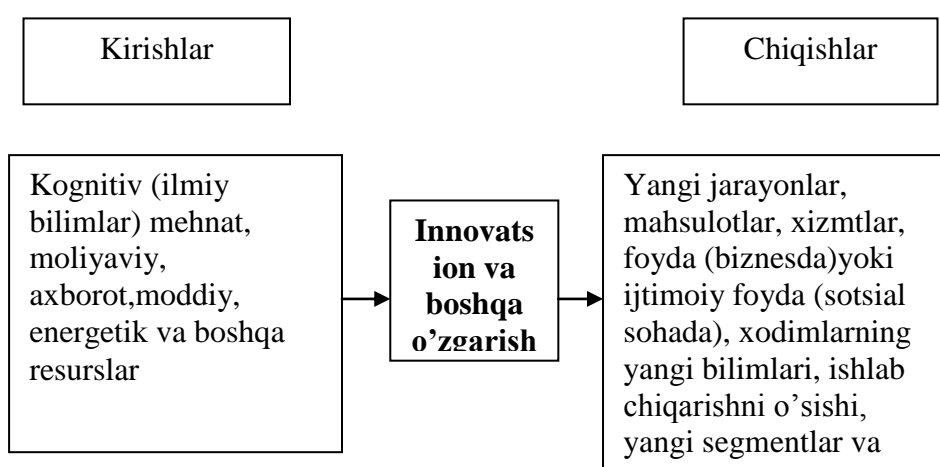




**2 – rasm. Innovatsion menejment tizimi**

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

Murakkab, katta tizim tizimchalarning yig'indisidan iborat bo'ladi va ta'minlovchi, ilmiy, boshqaruvchi va boshqariladigan ko'pbosqichli, murakkab tizimchalardan tashkil topadi. O'z navbatida boshqaruvchi tizimga kichik tizimchalardan tashkil topadi, ular o'rtasida uchta asosiy bosqichlarga ega 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. Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimchasini ko'rib chiqamiz. Tashkilotning ierarxik murakkab, katta tizim sifatidagi kirishlari va chiqishlari 3 – rasmda tasvirlangan.

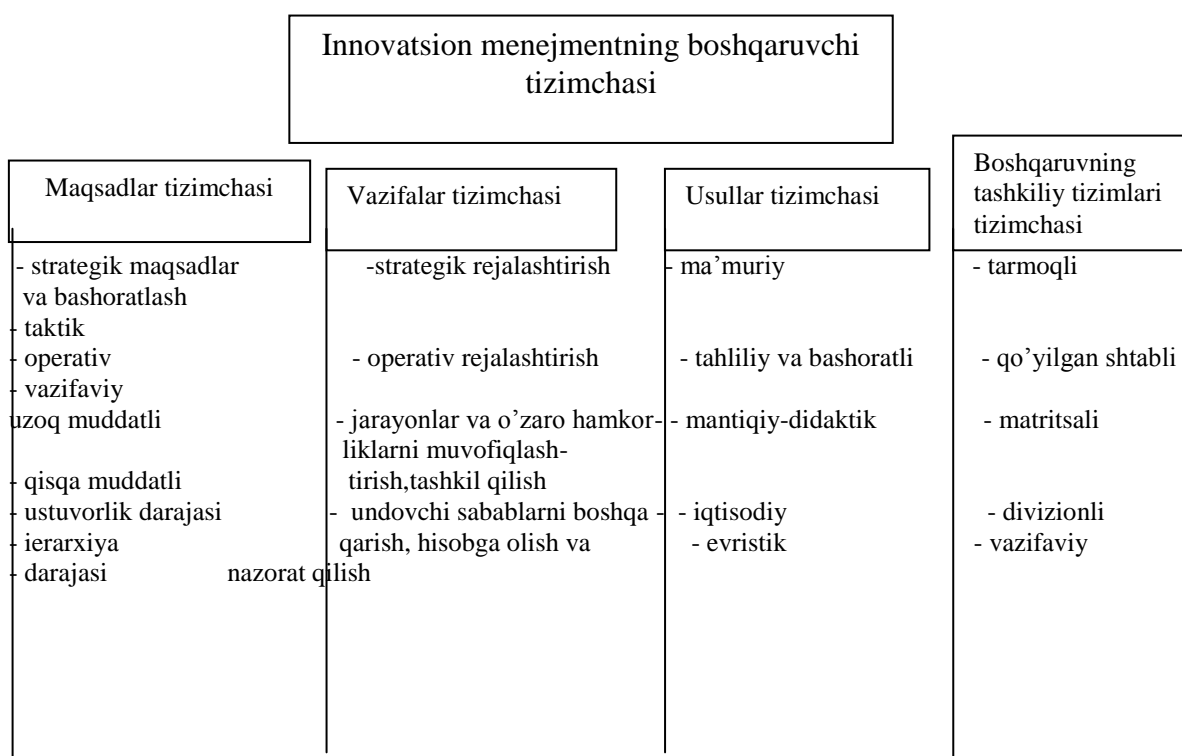


**3-rasm. Innovatsion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari**

Boshqaruvchi tizimga innovatsion 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 operatsion 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, tizimchalar har xil turdagi va ko'p sonli aloqalar va o'zaro hamkorliklarga ega. Masalan, nazoratning tipik jarayoni faoliyat natijaviyligi ko'rsatkichlari shaklidagi standartlarni belgilash, dastlabki nazora, faoliyat yuritish ko'rsatkichlarini berilgan standartlar bilan solishtirishni o'z ichiga oluvchi joriy nazorat va natijalarni o'lchashdan tashkil topadi. Yakuniy nazorat navbatdagi bosqichlar yoki umuman butun ish tugagandan keyin amalga oshiriladi.

Nazoratning tipik jarayonlarida aloqalarning birinchi bosqichidagi tahlili ancha murakkabliligi bilan ta'riflanadi. masalan, joriy va 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 tizimchanning birinchi bosqichidagi asosiy vazifa uning tizimchalari (ishlab chiqarish, xodimlar, moliya va marketing)ni muvofiq faoliyat yuritishdir. ishlab chiqarish tizimchasi energetik, moddiy va axborot oqimlari va ta'sir ko'rsatishning texnik – texnologik omillariga asoslangan ularni ishlab chiqish usullarining murakkab biriktirilishi bilan ta'riflanadi.



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, jihatlari tashkiliy tuzilmalarning birligi bilan ta'riflanadi, falsafa vazifasiga ega.

Tashkilotni faoliyat yuritishining muvofiq shartlarini aniqlash uchun tizimchalar, tipik jarayonlar va barcha darajadagi elementlarni tashkil qiluvchi katta, murakkab tizimlarning ko'rsatkichlari va xususiyatlarini umumlashtirish zarur. Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning umumlashtirilgan tamoyillari 3 – jadvalda berilgan.

### 3-jadval

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

Qurish tamoyillari	Mazmuni
1.Tizimning yaxlitligi	Tizim elementlarining yaxlitligi va o'zaro hamkorligi. Tashqi ta'sirlarga tizim yagona bir butun sifatida javob qaytaradi.Korxonaning avtonom tizim sifatidagi operativ, ishlab chiqarish, moliya, investitsion, innovatsion, strategik faoliyatining yaxlitligi.
2.Elementlarning o'zaro bog'liqligi va o'zaro hamkorligi	Tizimning tarkibiy qismlari to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqa bilan bog'langanlar. Masalan ishlab chiqarishning yakuniy mahsuloti mehnat vositalari, mehnat predmetlari, texnologiyalar, tashkil qilishlar, xodimlarning o'zaro hamkorligi asosida olinadi.
3.Vazifalarni asoslanganligi	Korxonada vazifalari beixtiyor emas, balki ishlab chiqarishning maqsadlari, talabning talablari, resurslarning mavjudligiga muvofiq shakllanadi va o'zgaradilar.
4.Ierarxiklik	Tizimning har qanday gorizontaal 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 gorizontaal darajalarida boshqa bo'linmalar harakatlariga bog'liq bo'lmagan vazifalar aniq chegaralanadilar. Masalan, TNB, xodim, bosh konstruktor xizmatlari, ishlab chiqarish bo'linmalari va h.k. bir biriga bog'liq bo'lmagan vazifalarni bajaradilar, ya'ni avtonom ravishda harakat qiladilar.
6.Moslashuvchanlik, sinxronlik, bir tekislik	Tizimning barcha bo'g'inlari va tarkibiy elementlari vaqtda sinxronlashtirilganlar va qanday va qat'iy belgilangan usullar va

	yo'llar (ishlab chiqarish jarayonlarining reglamentlar (ish tartibi), qo'llanmalar. Texnika xavfsizligi, mehnat muhofazasining me'yoriy talablari, ekologik me'yorlarga rioya qilish, mehnat jarayonlarining tarifini belgilash)dan foydalanishda tashkilotning asosiy maqsadlari bilan moslashganlar.
7.Moslashuvchanlik, egiluvchanlik	Tizimni o'zgarishlarga moslashuvchanligi, masalan, ishlab chiqarish apparatini yangi texnika, texnologiyalarga moslashuvchanligi, xodimlarni innovatsion va tashkiliy o'zgarishlariga moslashuvi va h.k.
8.Boshqaruvchanlik	Uskunani ishlashida to'xtashlar va bekor turishlarni yo'qligi, ishlab chiqarish jarayonining har xil bosqichlarining bir tekisligi va sinxronligi, xodimlarning sababsiz ishga kelmasliklari va kelmay qolishlarining yo'qligi. Axborot va moddiy oqimlarning tartibga solinganligi, boshqaruvchi bo'g'inning buyrug'i bo'yicha vazifalarni bajarilishining muntazamligi.
9.Ko'p vazifaviylik, ko'p jihatlik	Tizimning qaytadan yo'lga qo'yilishga, yangiliklarni tadbiq etilishiga, xodimlar tez qayta o'qitilishiga, navlarni o'zgarishi va kengayishiga, qismi yoki to'liq modernizatsiyalanishga yangilanishga va h.k. qobiliyati.
10.Ravshanlik	Texnik va ishga doir hujjatlarning yagona atamashunosligi, tizimning barcha bo'g'inlariga nisbatan talablarning yagonaligi, jazolar, me'yorlar va tartibga soluvchi bazaning yagona tizimi. Tashqi ta'sirlar ta'siri ostida qaytadan yo'naltirilishi imkoniyati.
11.Muvofiqlik	Eng muhim xususiyat-barcha bo'linmalar harakatlarini muvofiqlashtirish imkoniyati, asosiy vazifalarga qaratilganlik. Barcha yuqorida sanab o'tilgan tamoyillarga rioya qilish bilan ta'minlanadi.

### 4.3. Yangiliklar yashash davri kontseptsiyasining mohiyati

Jahon va mamlakatimiz texnik – iqtisodiy rivojlanishining uzoq muddatli tendentsiyalarni tadqiqot qilish shuni ko'rsatadiki, milliy iqtisodiyotlar tuzilmalarining o'zgarishlari va olg'a siljishlari va xalqaro mehnat taqsimot bilan birga bo'luvchi qayta ishlab chiqarish jarayonlarining dinamikasi ilmiy – texnik taraqqiyot va innovatsion o'zgarishlar bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq iqtisodiyotning davriy tebranishlariga bog'liqdir. Xuddi innovatsion rivojlanishning davriy kontseptsiyasi ilmiy-texnik taraqqiyotni bir tomondan ishlab chiqarish takomillashtirishning muhim yo'li sifatida tushunishga olib keladi.<sup>5</sup>

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

<sup>5</sup>А.М. Мухамедияров “Инновационный менеджмент”-М.: Инфра-М., 2008

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

Marketing tadqiqotlari bag'rida vujudga kelgan tovarlar, talab va texnologiyalarning yashash davralari qisqa vaqt ichida iqtisodiy ob'ektlar, jarayonlar va tizimlarni o'rganishda ustuvor holatni egallaganlar. Misol uchun, tashkilotlar, sanoat ishlab chiqarishi sohalari, texnik buyumlar, qurilish konstruktsiyalari, mashinalar va mexanizmlar yashash davralari kontseptsiyasi ancha rivojlanganlar.

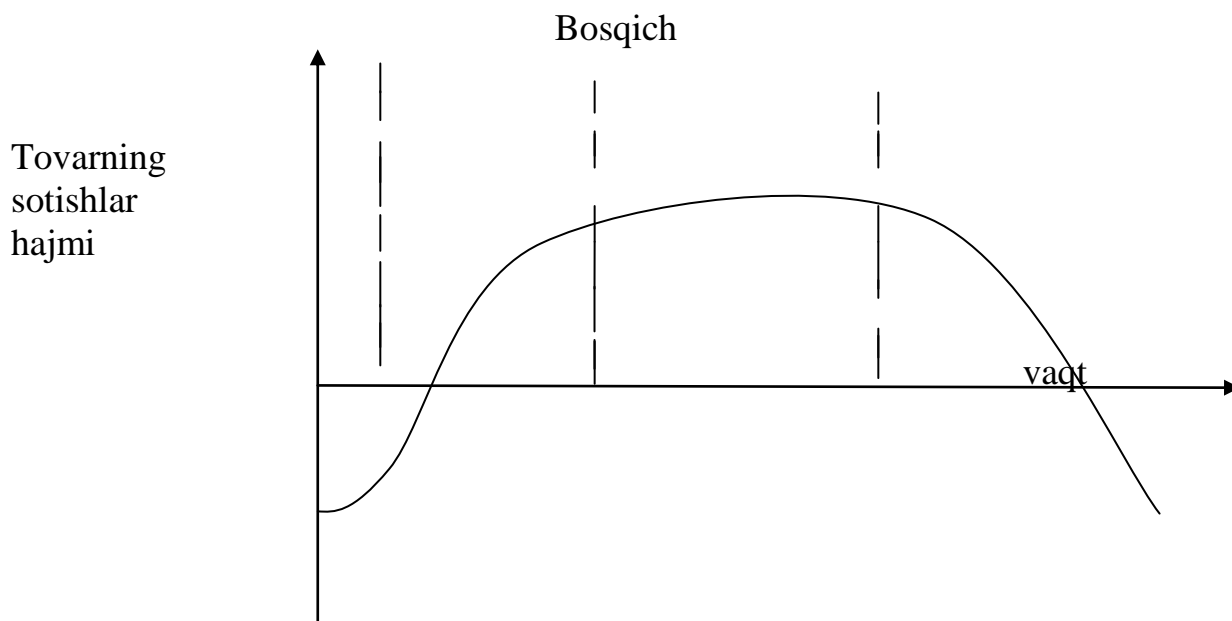
Innovatsion faoliyatni o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyalar, hamda ochiq tizimlar sifatidagi innovatsion tashkilotlarning yashash davralari eng katta ahamiyatga ega.

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

Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha: bazaviy texnologiyalarni takomillashtirish va tubdan yangilarni yaratish bilan amalga oshiriladi. Texnologiyalarni yaxshilanishi va modernizatsiyalanishi, ularni etuklik bosqichiga o'tishi va bozorni ushbu tovarlar bilan to'ldirilganligi sari eski pragmada doirasidagi bundan keyingi texnologik rivojlanish foydasiz bo'lib qoladi, sotishlar hajmi va foyda pasayadi. Vujudga kelgan texnologik tartib doirasida tubdan yangi qarorlar, "yorib o'tuvchi" texnologiyalar vujudga keladilar, bu yangi texnologik tartiblar, ishlab chiqarishlar, sohalarga asos soladi.

Barcha iqtisodiy 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. Innovatsion menejmentning ko'p sonli ob'ektlari: innovatsion korxonalar, yangi texnika va texnologiya, yangi tovarlar va xizmatlar yashash davrasining xuddi shunday dinamikasi tuzilishiga egalar.



**6-rasm. Yangi tovarning yashash davri**

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 kontseptsiyalarining afzalligi shunda namoyon bo'ladiki, 4 quyidagilarni ta'minlaydi:

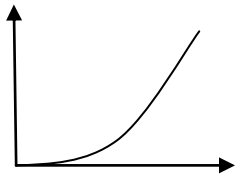
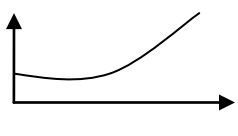
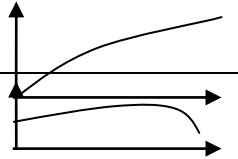


- vaqtli omilini hisobga olishni,
- jarayonning markaziy tendentsiyasini aniqlashni,
- o'zgarishlar dinamikasini namunaviylikini,
- jarayonni kuchayishining mantiqini,
- moddiy, axborot va moliya oqimlarining ko'rgazmaliligi va ravshanligini;
- bosqichlarni jarayonlarni matematik modellashtirish imkoniyatini,
- 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 innovatsion menejmentdagi yashash davrasi kontseptsiyasining eng muhim afzalliklaridan biri bo'ladi.

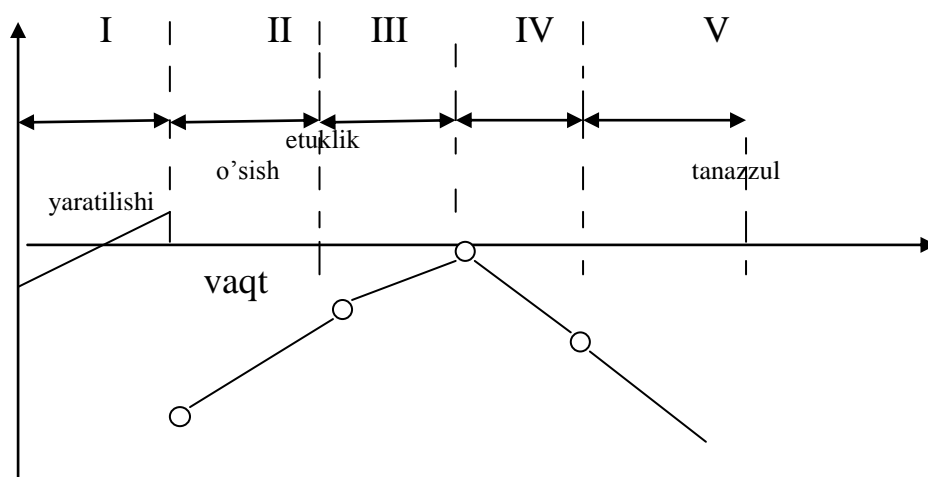
Yashash davralari dinamikasini ta'riflovchi matematik vazifalar 4 – jadvalda berilgan. Yashash davrasi alohida uchastkalardan tashkil topgan, ulardan har biri har qanday iqtisodiy ob'ektni rivojlanishi darajasi vaqtning u yoki bu qismida vujudga keladigan ichki va tashqi sharoitlarni rivojlanishi darajasiga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

**Yashash davrlari dinamikasini bayon qiluvchi matematik vazifalar.**

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

Innovatsion 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.

Samara



**7-rasm. Tashkilotning yashash davrasi**



I–innovatsion tadbirkorlik bosqichi, yuqori ijodiy imkoniyatlar; II–innovatsion faoliyatni faollashishi, nomoddiy aktivlarni shakllantirish, jamoadagi norasmiy muloqat; III–yangiliklarning yirik seriyalariga chiqish, barqaror tashkiliy tuzilmalar, iqtisodiy samaradorlikka e'tibor berish; IV–tuzilmalarni murakkablashishi, rivojlanishning yangi variantlarini qidirib topish, markazlashishni tugatish, har tomonlama rivojlanish, yangi bozorlarga o'tish, V–qo'ldan berilgan imkoniyatlar va texnologiyalarni eskirishi, innovatsion faoliyatni davom ettirish uchun birlashishlar va yutilishlar zaruriyati.

Tashkilotlarning ularning raqobati kurashida mavjud bo'lishlari nuqtai nazaridan yashash davralari nazariyasi I. Adizes tomonidan ko'rib chiqilgan. I. Adizes kontseptsiyasi 1990 yillarning o'rtalarida Harbiy iqtisodiyotda keng tarqalgan edi. Vaziyatli tahlilga asoslangan I. Adizes kontseptsiyasi 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'linga olib boradigan" imkoniyatlari va yo'llarini ko'rsatadi. I. Adizes birinchi marta firmaning yashash davrasi bosqichlarini "kasallikning og'irligi" bilan, ya'ni davra fazalarini muvofiq o'tishidan chetga chiqishlar bilan bog'laydi.

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

Tashkilotni tashkil qilish bosqichida ijodiy jarayon erkin o'tadi, u tashqi muhit vaziyatlarini tahlil qilish va ayniqsa raqobat mexanizmlarini o'rganishga asoslanadi. Firmani tashqi muhitga vaziyatli yondashishi o'sish imkoniyatlarini his qilish va kerakli resurslarni olinishini ta'minlashdan iborat bo'ladi, ular orasida yangi bilimlar va texnologiyalar, nou-xaular alohida rol o'ynaydi.

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

Ratsional kutishlar gipotezasi 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 innovatsion 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, investitsiyalar)dan muvofiq foydalanish imkoniyatini yaratadilar.

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

Etuklik bosqichi barqaror va unumdor texnologiyalarning poydevoriga, innovatsiyalarning 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 innovatsion 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 hulqi ham boyliklar narxiga g'oyatda kam ta'sir ko'rsatadi, unda bu erda kutishlar nazariyalarining qurollari keng qo'llaniladi. Etuk yirik firma oldini olish uchun na mukammal oldindan ko'rishga va na ratsional tanlovga ega. Barqarorlashish bosqichida raqobat kurashidagi tanazzul va mag'lubiyatdan qochish uchun rivojlanishning yangi variantlarini qidirib topish, markazlashtirish jarayonlarini vakolatlarni boshqacha topshirish bilan muvofiq birlashtirish zarur.

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

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

ehtimoli o'sadi. Adizes nazariyasi hozircha bizning sharoitimizda kamroq qo'llaniladi, ammo katta imkoniyatlar va istiqbollarga ega.

Tashkilotning yashash davri kontseptsiya 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 innovatsion faoliyatni boshqarish jarayoniga tizimlilik, butlik va yakunlanganlikni kiritish mumkin bo'ladi.

Innovatsion faoliyatda korxonalar, 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 innovatsion jarayonlar iqtisodiy tizimlarni rivojlanishining asosini tashkil qiladilar.

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

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

Innovatsion menejmentdagi boshqaruv jarayonlarini batafsil tahlil qilinishi va takomillashtirilishi tizimli yondashishda to'liqroq ochib beriladi. Tizimli tahlilning markaziy tushunchasi tizimdan, ya'ni murakkab ichki qurilishga, bir birlari va atrof muhit bilan o'zaro hamkorlik qiluvchi tarkibiy qismlar va elementlarning katta soniga ega ob'ektdan iboratdir.

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

Tizimning elementlari mustaqil va shartli bo'linmaydigan birlikdir.

Har bir tipik jarayon yagona harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

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

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

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

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **5 – MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH**

### **REJA:**

- 5.1. Innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari**
- 5.2. Ilmiy-texnik va innovatsion soha tashkilotlarning tasnifi**
- 5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari**
- 5.4. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari**

### **Tayanch iboralar:**

**innovatsion loyiha, investitsion loyiha, tizimli yondoshish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelligi, diskontlashtirish.**

### **5.1. Innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari**

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

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

- innovatsion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbqiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan sub'ektni;

- Tashkilotning innovatsion 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 innovatsiyalarni tashkil qilishni innovatsion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, sub'ekt, firma, institut, innovatsion korxonalar sifatida, bo'linmalarining tarkibi va o'rnini belgilab beruvchi, hamda innovatsion faoliyatda amalga oshiriladigan shakllar, usullar, jarayonlar tadbirlarini tartibga soluvchi tashkiliy tuzilmalar sifatida tushunish kerak.

Tashkilot firma nuqtai nazaridan odamlarning birlashmasi yoki innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha ishlarni bajarish haqidagi ularning kelishuvi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar, kompaniyalar, assotsiatsiyalar, OO'Yu, ilmiy institutlar, texpolislar, texnoparklar va h.k. innovatsion faoliyatining 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 innovatsion biznesni paydo bo'lishi vaqtning taqazosi bo'ladi.

Masalan, innovatsion korxonalar va tashkilotlar fundamental tadqiqotlar (akademik va OO'Yu sektori va ITI (amaliy ilmiy tadqiqotlar va ishlamalar)ga ixtisoslashishlari mumkin, bular ilmiy innovatsion 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 korporatsiyalar 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 innovatsion rivojlanishning katta tajribasi to'plangan. Ammo Frantsiya 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.

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

Yangiliklarni yashash darajasining o'z bosqichiga bosh firmadan kurtaklab chiqqan ("spin. ofat") deb ataluvchi, ilmiy-texnik yangiliklarni mustaqil ravishda ishlab chiquvchi bo'linmalar ham xizmat ko'rsatadilar. Innovatsion korxonalar yana ular faoliyatining 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 ratsionallashtiruvchi innovatorlar;
- oldingi mahsulotlar va texnologiyalarni o'rinni bosuvchi yangilikni yaratuvchi innovatorlar;
- yangiliklarni sotishlar va marketingga ixtisoslashuvchi innovatorlar;
- yangi bozorlardagi talabni qanoatlantiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;
- xalq xo'jaligining har xil sohalarida yangiliklarning diffuziyasi, tarqatilishi va ko'paytirilishi bilan shug'ullanuvchi innovatorlar.

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

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

Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi 1- jadvalda berilgan.

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
	predmetli			Adresli(ist’emolchi uchun)	
	mahsulotli	texnologik	resursli	Ilmiy natijalardan foydalanish	Soha, korxonaga xizmat ko’rsatish
Ixtisoslashishning turi	Ixtisoslashgan tashkilotlar				
	FT	AT (ITI)	TKI	Tajribaviy namunalarni yaratish	Tajriba partiyalari, birinchi seriyalarni ishlab chiqarish
Ilmiy– texnik mahsulotning turi	Bajaruvchi tashkilotlar				
	ITTKI		Fanga, shu jumladan turlari bo’yicha xizmat ko’rsatish vazifalari		
Faoliyatning xarakteri	Fanlar sohasidagi tashkilot				
	tabiiy		texnik		Ijtimoiy va gumanitar
Bilimlar sohalarining xarakteri	Tashkilot				
	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanuvchi		Kombinatsiyalashtirishdan foydalanmaydigan		
Kombinatsiyalash-tirishdan foydalanish	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		
“Tadqiqot o’zlashtirish” davrasi bosqichlarini qamrab olinish darajasi	Tashkilotlar				
	Doimiylar		Vaqtinchalar		
Yaratish tamoyili					

## 5.3. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari

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

Bir tomondan, innovatsion jarayon – bu g’oyani vujudga kelishidan to ishlab chiqarishga tadbiiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo’lgan yagona oqimdir. Innovatsion tizimning fundamental g’oyadan to bozor muvaffaqiyatigacha bo’lgan barcha bosqichlari o’zaro yaqindan bog’langanlar va o’zaro asoslanganlar. Shuning uchun innovatsion rivojlanishning samaradorligini ta’minlash uchun bosqichlarning vorisligi va jarayonlarning vaqtdagi uzluksizligini ta’minlovchi tizimli tarkibiy o’zaro hamkorliklar birinchi

darajali ahamiyatga egalar. Bu xususiyat rivojlanmagan bozor infratuzilmasi va bozor mexanizmlarini takomillashmaganida yaqqol namoyon bo'ladi.

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

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

Zamonaviy innovatsion firma ham innovatsion jarayonlarning ko'p variantlilik va kichikroq determinatsiyalanganligi (ya'ni asoslanganligi) oqibatida vujudga keluvchi tashkiliy tuzilmalarning turli tumanligi bilan ta'riflanadi. Innovatsion firmani tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy – boshqaruv tuzilmalari va ishlab chiqarish apparatining yangiliklarni tadbiq qilish, o'zlashtirish va diffuziyasi o'rtasidagi o'zaro aloqaga bog'liq. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida amalda muvofiq tashkiliy tuzilmalar va innovatsion biznesning shakllarini tanlashda qat'iy afzalliklar yo'q. To'g'ri innovatsion kichik va o'rta biznesning ko'rini boshlangan tor ixtisoslashishi oddiygina ikki va uch darajali tashkiliy tuzilmalar bilan bog'langan.<sup>6</sup>

Xorijdagi kichik biznesda tadqiqot firmalari jami 5-10% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda yirik korxonalar orasidagi 70 % gacha kompaniyalar ilmiy bo'linmalar, innovatsion yo'naltirish va boshqalarga egalar. Kichik innovatsion biznes ko'proq darajada amaliy tadqiqotlar, konstruktorlik ishlarlari, 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 innovatsiyalar muvofiqlashtirish va firmalararo kooperatsiyaning muammosi bo'lib qoladilar.

---

<sup>6</sup>Акофф Р, Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.



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

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

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

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

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

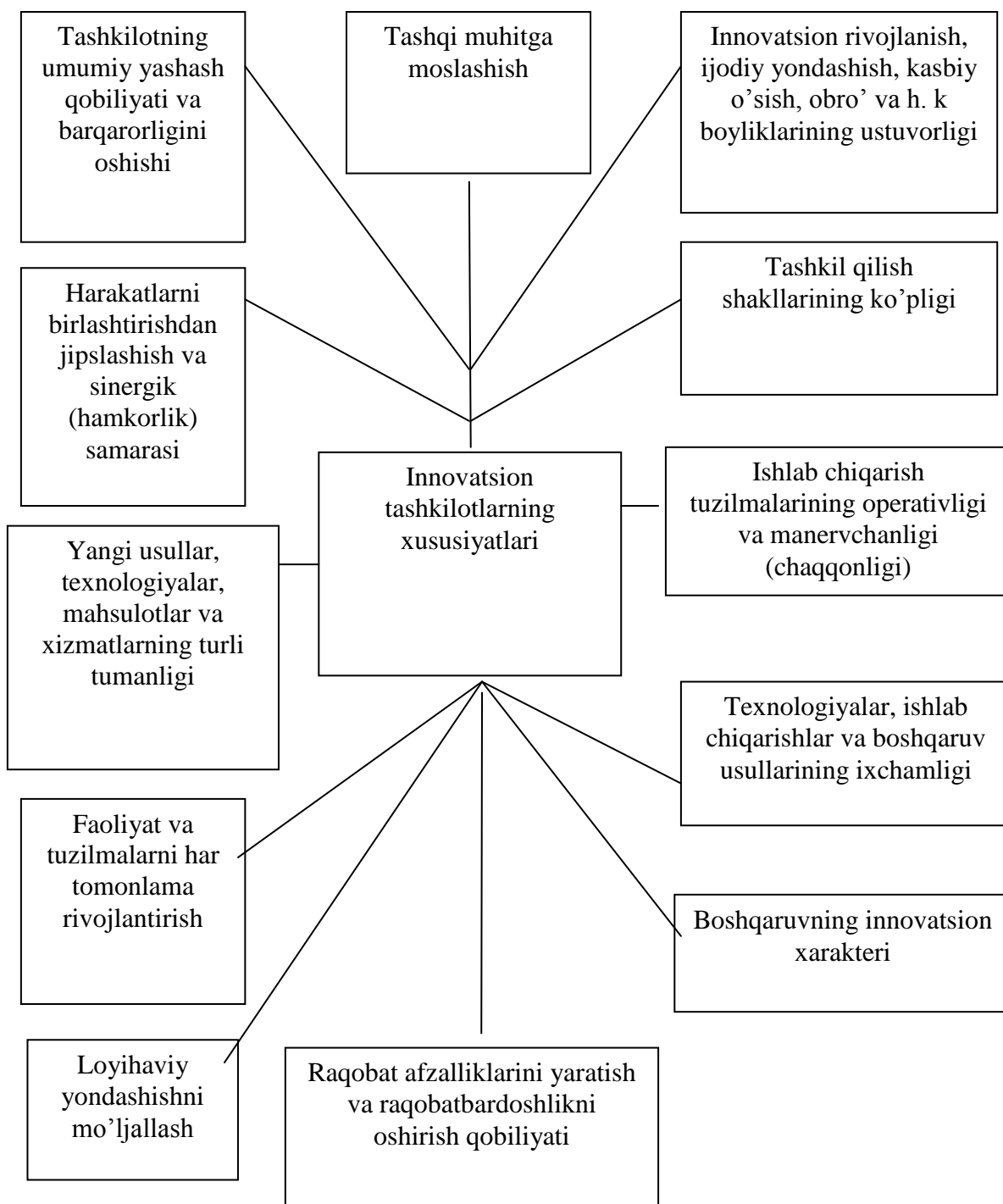
Tashkiliy loyihalashtirish, yangi modellar va tuzilmalardan foydalanish menejmentining muhim yo'nalishlaridan bo'ladi. Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari 1- rasmda ko'rsatilganlar. Ular tizimchalar va elementlarning sifatini va ularning ochiq tizim sifatidagi tashkilot ichidagi aloqalarini namoyish qiladilar.

Yangi turdagi tashkilot mo'ljallashtirishning 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 tendentsiyalar, barqarorlikni amalga oshirish bilan bog'liq. Tizimni tashqi muhitda faoliyat yuritishi. Tashkilotni rivojlanishining bu ikkinchi tendentsiyasi sinergik (hamkorlik) samarasini yaratuvchi mexanizmni jipslashishi va intergratsiyalashishga asoslangan, u harakatlarning bitta maqsadiga qaratilgan birlashishlardan tashkil topuvchi samaralarni ko'payishidan iboratdir. Bu shuni

bildiradiki, u elementlarning oddiy summasidan samaradan ko'proqdir, ya'ni o'zini o'zi rivojlantirishi va takomillashishga asoslangan murakkab tizimlarda, innovatsion tashkilot ham ularga kiradi, katta sinergik (hamkorlik) samarasi kuzatiladi.



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

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

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

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

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

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

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

### **Guruhli yondashuv**

**Xizmatchilar va ishchilarning ishtiroki.** Dunyo bo'ylab barcha rahbarlar o'z bo'ysinuvchilarida ulkan foydalanilmagan salohiyat yashiringanini anglab yetdilar. Ularning iste'dodi va bilimidan unumli foydalanish sifatini oshirish ishlarida muvaffaqiyatga erishini kafolatlaydi. Rivojlangan davlatlarning bir qator tashkilotlarida jamoaviy boshqaruv tamoyillaridan foydalanish yo'lida ko'p yillardan beri samaradorlikka erishib kelinayotgani yuqoridagi fikrimizni tasdiqlaydi.

Jamoaviy ishtirok tizimini tarkib toptirishda vakolatlarining ishchilarga berilishi bosqichma - bosqich sodir bo'ladi. Buning oqibatida rahbarlar vakolatidan olib tashlangan funktsiyalarning o'rnini to'ldirish maqsadida ularning nazorat qilish funktsiyasini kengaytirish talab etiladi. Ishchilarning qarorlar qabul qilishda qatnashishiga ishonishi ularning o'z rahbarlariga ishonchidan boshlanadi.

**Tashkilot rahbariyatining mavqei.** Agar butun rahbariyat jalb qilinmay jamoaviy ishtirok amalga oshirilsa, ishchilar o'zlarini rahbarlar tomonidan og'dirib olinayotgan kabi his qiladilar.

*Jamoaviy qaror har doim ham eng maqbul bo'lavermasligini* yodda tutish kerak, chunki: 1) jamoaviy qaror korxonaga uchun samarali va samarasiz g'oyalarga ega bo'lgan qatnashchilarning kelishuvga asoslangan qarordir; 2) jamoa optimal yechimni taklif etgan, biroq o'zining g'oyalarini aniq ifodashni uddalay olmagan qatnashchi qolib, qandaydir gapdon odamning so'ziga og'ib ketishi mumkin; 3) butun jamoa tomonidan qabul qilingan qarorni amalga oshirish uchun mas'ul shaxsni aniqlash qiyinlashadi.

Rahbariyat guruhlar faoliyatida ishtirok etishi va qarorlarni tasdiqlashi kerak. Rahbarlar ishchilarni qaysi muammolarni birinchi darajali deb hisoblashlari va ularni qay tarzda hal qilishlari uchun ularni yo'naltirib turadi.

**Guruhli yondashuv** ma'lum vazifani bajarish uchun ikki yoki undan ko'p shaxsning hamkorlikda ish yuritishini nazarda tutadi. Guruhning asosan to'rtta turi farqlanadi: 1) *bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar*; 2) *sifat to'garaklari*; 3) *jarayonlarni takomillashtirish guruhlar*; 4) *maqsadli guruhlar*.

5.1. jadvalda bu to'rt turdagi guruhlarining xususiyatlari taqqoslanilgan.

5.1 jadval

### Guruhlarining xususiyatlari

Xususiyatlar	Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar	Sifat to'garaklari	Jarayonlarni takomillashtirish guruhlar	Maqsadli guruhlar
1	2	3	4	5
A'zolik	Bo'linma ishchilari	Bo'linma ishchilari	Aral ash bo'linmalarining tanlangan ishchilari	Ish tajribasi asosida tanlab olingan ishchilar
Qatnashuv	Majburiy	Ixtiyoriy	Majburiy	Majburiy
Rahbariyatning ta'siri	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	O'rtacha
Muammolarni tanlash	Guruhli	Guruhli	Guruhli	Rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi
Muammolarni hal qilish muddati	O'rtacha	Qisqa	O'rtacha	Uzoq
Faoliyat sohasi	Bo'linma doirasida	Bo'linma doirasida	Bo'linmalararo	Bo'linmalararo
1	2	3	4	5
Yechimning izlanishi	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida
Vaqt jihatidan	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	Yuqori

bosimi berish				
Ish tartibi, muddatlari	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Davom etuvchi muddatlar, boshqa vazifalarning yo'qligi
Tashkilotchi tomonidan ishga ko'maklashish	Mumkin bo'lgan variant	Butunlay ixtiyoriy	Hech qanday	Hech qanday
Natijalarning tatbig'i	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Boshqa shaxslar tomonidan

Bo'linmalarining faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar.

Bo'linmalarining faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlaruyoki bu bo'linma ishchilaridan tashkil topadi. Ularning vazifasi vositalarni maqsad sari yo'naltirish va ishlab chiqishdan iborat. Vositalar ishchilarga mazkur bo'linma faoliyatining sifati va samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Bo'linma rahbari guruhning raisi hisoblanadi. Ma'lum muddatdan so'ng ma'muriy xodimlar toifasiga kirmaydigan, mazkur lavozimda ishlash uchun tayyorgarlik va layoqatga ega bo'lgan ishchi guruhning raisi etib tayinlanishi mumkin. Guruh xatolarning yuzaga kelishi va bo'linma samaradorligi pasayishining sabablarini aniqlaydi. So'ngra u tuzatish choralarini ishlab chiqadi va amalga oshiradi.

Guruh bo'linma doirasida takomillashtirishning maqsadlarini belgilaydi va ularga erishish tadbirlarini ishlab chiqadi. Bo'linma rahbarining tashabbusi bilan bo'linma faoliyatini takomillashtirish guruhi tashkil qilinadi. Bo'linmaning barcha ishchilari mazkur guruhning qarorlarini bajarishda faol qatnashadilar.

**Guruhning yig'ilishlarini tashkil qilish.** Bo'linma ishchilarining yig'ilishi bevosita ish joyida tashkil qilinadi. Bundan maqsad muammoni yuzaga kelish joyida tadqiq qilish va ishlab chiqarishni to'xtatmagan holda sinov partiyalarini tanlab olishdir. Yig'ilishlarni o'tkazish qoidalarini quyidagilar:

1. Yig'ilish kun tartibining oldindan tayyorlanishi va hammaga e'lon qilinishi.

2. Kun tartibining bo'limlarini muhokama qilish bilan yig'ilishni boshlash va tasdiqlangan kun tartibiga so'zsiz rioya qilish kerak. *Mazkur vazifa uchun bo'linma rahbari mas'uliyatga ega.*

3. *Yig'ilish raisi barcha qatnashchilarni faol mehnat qiishga chaqiradi.* Bunda u qatnashchilarni muayyan masala yuzasidan so'rov qiladi. Boshliqning nuqti yig'ilish vaqtining 25% idan oshmasligi kerak.

4. *Guruh ishtirokchilari navbat bilan yig'ilish bayonnomalarini olib kelishlari kerak.* Bayonnomada ma'lum tadbirlarni ishlab chiqish ishlarining holati, ilgari surilgan takliflar, ularni amalga oshirish muddatlari ifodalanishi lozim. Bayonnomalarning nusxalarini yuqori boshqarmaga beriladi.

5. *Kelishuv asosida qarorlar qabul qilish.* Butun guruh qabul qilinyapgan qarorlarni qo'llab - quvvatlashi va hamma yakuniy qarorga teng

ta'sir qilish imkoniga ega bo'lishi muhim. Umumiy yig'ilish uchun tavsiyalar ishlab chiqadigan guruhlariga yakkafikrlilik mavjud bo'lmagan masalalar topshiriladi.

6. *Muhokama qilinyapgan masalalar mazkur bo'linmaning vakolat doirasida bo'lishi* va bo'linma guruhining faoliyatiga taalluqli bo'lishi kerak. Agar boshqa bo'linmalarning faoliyati oqibatida maxkur bo'linmada muammo paydo bo'lsa, bo'linma rahbari darhol bu haqida xabar qilishi kerak.

7. Bo'linmaning faoliyati nimaga va kimga bog'liqligi, uning ishining mazmuni va natijalarining "iste'molchisi" haqidagi ma'lumotlar hamda uning sifatini o'lchash va baholash masalalari yig'ilishda e'lon qilinishi kerak.

8. *Rahbariyat yig'ilishda barcha xodimlar qatnashuvining majburiyligini* va qatnashmaslik sabablari oldindan muhokama qilinishini ta'kidlashi lozim.

**Guruhlar ishini tashkil qilish.** Barcha ishchilar maxsus tayyorgarlikdan o'tganidan so'ng ularning javobgarligini oshirish lozim. Odatda bo'linma faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruh o'zining rivojlanishida uch bosqichni bosib o'tadi: 1) anglash va o'rganish; 2) tushunish; 3) muammoni hal qilish va qarorlarni qabul qilish.

*Anglash va o'rganish bosqichi* quyidagi aspektlarni qamrab oladi:

1. Tashkilotning maqsadlarini tushunish.

2. Faoliyatni yaxshilash jarayonini tushunish.

3. "Bexato ish" standartini faoliyatning me'yori sifatida qabul qilish.

4. Ma'lumotlarni to'plash va turkumlash usullari.

5. Muammolarni aniqlash usullari ("aqliy hujum" usuli va boshqalar).

6. Muammolarni tahlil qilish usullari (sabab - oqibat diagrammalari va Pareto diagrammalari, ekspert guruhning yuzaga kelgan vaziyatni tahlil qilishi, gistogrammalar).

7. Natijalarni hujjatlar ko'rinishida tahlil qilish (grafiklar, jadvallar, rahbariyatga dokladlar).

8. Baholash natijalari.

9. Nazorat raqamlari va tanlanma nazorat.

**Tushunish bosqichi.** Bo'linma faoliyatining tahlili (BFT) bo'linma ishchilariga ularning faoliyatni yaxshilash jarayonida egallagan mavqeini anglashlariga ko'maklashadi. Tahlil bo'linmaning faoliyatini baholash, ishning asosiy turlarini aniqlash va bu turlarning har birini batafsil ko'rib chiqish imkonini beradi. Bunda ta'minotchilar iste'molchilar va bo'linma o'rtasidagi munosabatlarga asosiy e'tibor qaratiladi.

BFT davomida bo'linma faoliyatini takomillashtirish guruhi tegishli hujjatni ishlab chiqadi. BFT ning tayanch g'oyasi shundaki, barcha bo'linmalar va ta'minotchilardan xom ashyo, materiallarni oladilar, ularni qayta ishlab, qo'shimcha qiymatni yuzaga keltiradilar va mehnat natijalari bilan iste'molchilarining talabini qondiradilar. Bunday kontseptsiyaga ko'ra, har bir ishchi boshqa ishchi mehnatining natijalarini qabul qiladi va o'z mehnatining

natijalaridan foydalanadigan iste'molchisiga ega bo'ladi. Bunday zanjirdagi har bir ishchi o'z mehnatining sifati uchun javobgar bo'ladi.

Tahlildan oldin maxsus shakl to'ldirilib, unda bo'linma faoliyatining maqsadi va bajarilgan ishlarning ro'yxati ko'rsatiladi. Rahbar o'zining bo'ysinuvchilariga bo'linmaning vazifasini ma'lum qiladi va muhokama o'tkazadi. Muhokamada bildirilgan takliflar yuqori rahbariyatga ko'rib chiqish uchun yuboriladi. Shundan so'ng, bo'linmada bajariladigan asosiy ishlarning ro'yxati tuziladi. Ro'yxatda quyidagi tadbirlar keltirilishi mumkin:

1. Marketing tadqiqotlarini o'tkazish.
2. Mahsulot tannarxini hisoblash.
3. Ishchilardan intervyu olish.
4. Bashoratlarni ishlab chiqish.
5. Mahsulotni foydalanishga tayyorlash yuzasidan boshqaruvni tashkil qilish.

6. Iste'molchilarning shikoyatlarini ko'rib chiqish.

7. Sinov jihozini loyihalash.

8. Axborotning maxfiy saqlanishini ta'minlash.

Ishlarning asosiy turlari o'ntadan oshmasligi kerak. So'ngra har bir ish turining tuzilishi batafsil ko'rib chiqiladi.

Eng avvalo, barcha boshlang'ich ma'lumotlarning ro'yxati tuziladi. Ma'lumotlar deganda, ham shaxsiy ma'lumotlarni, ham axborotning turli ko'rinishlarini va energiya resurslarini tushunish mumkin. Har bir ma'lumot unga qo'yilgan talablarning aniqligi, "ta'minotchi" bilan teskari aloqaning amalga oshirilishi nuqtai nazaridan tadqiq qilinadi. "Ta'minotchi" bilan teskari aloqa yoki uning ish natijalariga talablarni o'rnatish tizimlari tarkib toptirilishi kerak. "Ta'minotchi" bo'linmaning unga qo'yayotgan talablarini bilishi zarur, chunki ushbu talablar ta'minotchiga korxonaning mehnat natijalaridan qanday foydalanayotganini bilish imkonini beradi.

Keyin bo'linma boshlang'ich ma'lumotning qimmatini oshirish maqsadida o'z faoliyatining tuzilishini aniqlashtirib olishi kerak. Shundan so'ng, muayyan ishning pirovard natijasi aniqlanadi: "u qanday shaklda ifodalanadi va uning "iste'molchisi" kim?" degan savolga javob izlanadi.

"Iste'molchi" nuqtai nazaridan har bir ishning natijalariga talablarni belgilash keyingi bosqich hisoblanadi. Bu bosqich faoliyatni takomillashtirish guruhining "iste'molchi" bilan hamkorlikdagi yig'ilishida amalga oshadi. Aynan "iste'molchi" bo'linmadan nimani kutishini ma'lum qiladi. Tashkilot doirasida "iste'molchi" va "ta'minotchi" orasida aloqalar ta'minlanishi kerak.

Ishning natijasiga talablar hamda ularni baholash mezonlari o'rnatilganidan keyin "ta'minotchi" va "iste'molchi" o'rtasida imzolanadigan hujjat tuziladi. Bunda ular hujjatning hamkorlikda tuzilganini va undagi shartlarni bajarishga rozi ekanliklarini tasdiqlaydilar. BFT ning oxirida quyidagi savollarga javob beriladi:

1. Keltirilgan faoliyat baholanadimi? Agar baholansa, u holda baholash mezonlari qaysilar? Agar baholanmasa, buning sabablari nimada?

2. Faoliyatni takomillashtirishga ehtiyoj sezilyaptimi? Agar ehtiyoj bo'lsa, takomillashtirish tadbirlarining rejasini tuzishga qancha vaqt sarf bo'ladi?

3. Bo'linmada ishning berilgan turini bajarish uchun haftasiga necha soat sarflash talab qilinadi, shu jumladan: a) Hammasi bo'lib ishga necha soat sarflanadi? b) Muammoning oldini olish choralari umumiy vaqtning qancha qismini tashkil qiladi? c) Ish natijalarini baholash umumiy vaqtning qancha qismini egallaydi? d) Umumiy vaqtning qancha qismi xato tufayli bekorga sarf bo'ladi?

Tahlil natijalari har yarim yilda tekshirilishi va kamida ikki yilda bir marta qayta tahlil o'tkazilishi lozim.

**Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish ko'rsatkichlari.** BFT asosida bo'linma faoliyatining sifatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar ro'yxati tuziladi. Guruh "takomillashtirish ko'rsatkichlari" deb nomlanuvchi 3 - 5 ta asosiy ko'rsatkichlarni tanlab olishi zarur. Ularga ko'ra grafiklar tuzilib, har bir bo'linmaga osib qo'yiladi. Har bir grafikda kamida yarim yillik ma'lumotlar va ish sifatining rejalashtirilgan darajasi ko'rsatilishi kerak. Uch oy davomida o'rnatilgan nazorat raqamlarga erishilgandan so'ng, nazorat raqamlari yangilanadi. Shu tarzda bo'linmalar faoliyati uzluksiz takomillashtiriladi.

Ikki turdagi normativlar o'rnatilishi mumkin - iste'molchilarning kutishlariga muvofiq keluvchi ishlar sifatining darajasi va nazoratning kelajakdagi maqsadlar bilan bog'langan me'yoriy hujjatlari. Bunday chizma takomillashtirish bo'yicha faoliyatni to'xtatish g'oyasiga qarshilik qiladi. Ko'rsatkichlar guruhning yig'ilishlarida yangilanishi va qayta ko'rib chiqilishi kerak. Shu tarzda, oraliq maqsadga bosqichma - bosqich erishish hisobiga pirovard maqsadlarga yaqinlashib boriladi.

**Muammolarni hal qilish va qarorlarni qabul qilish bosqichi.** Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruh kelajakdagi maqsadlarni belgilaydi. Bu maqsadlarga bo'linma ishining sifat ko'rsatkichlari majmui sifatida qaraladi. So'ng muammolarni hal qilish usullari yordamida guruh bo'linmaning bu maqsadlarga erishish rejasini ishlab chiqadi; takomillashtirishning yangi maqsadlarini belgilaydi va shundan so'ng yangi tsikl boshlanadi.

Har safar muammoni hal qilishda guruh sifatning oshishi va harajatlarning kamayishini baholashi kerak. Faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashiga baholash natijalari to'g'risida hisobot beriladi.

Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlarining vazifalari.

Bunday guruhlar bo'linma ishchilari va rahbarlarining yaxshilash jarayoniga qiziqishini oshiradi. Har bir ijrochi faoliyatining natijalariga jamoa sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Bo'linmaning ishchilari sifat va mehnat unumdorligining oshishiga o'zining munosib hissasini qo'shgan a'zolarini qo'llab - quvvatlaydi. Bu yo'lda mazkur guruhning rahnamoligi ostida jamoaning norasmiy liderlari rahbariyatga ishlab chiqarish vazifalari, me'yorlarini belgilash va ishlarni rejalashtirish masalalarida murojaat



qiladilar. Rahbariyat ishni yaxshilash jarayoniga norasmiy liderni jalb qilib, ba'zi hollarda u orqali bo'linma ishchilariga sezilarli ta'sir o'tkazadi.

**Afzalliklari:** 1) barcha ishchilar ishni yaxshilash jarayonida faol ishtirok etadilar; 2) alohida xizmatlar ko'rsatgan ishchilarni rahbariyat rag'batlantiradi; 3) ishchilarda liderlik xususiyatlari tarkib topadi; 4) muammolarni hal qilish usullari ishlab chiqiladi, shunga mos ko'nikmalar shakllantiriladi va natijada mavjud muammolar hal qilinadi; 5) bo'linma rahbari bo'linma lideri darajasiga erishadi; 6) bo'linma ishchilarida o'zining mehnatidan g'ururlanish hissi ortadi; 7) ishchilar bo'linmaning faoliyatini mustaqil tartibga soladilar; 8) faoliyat tizimi vositasida "iste'molchilar" va "ta'minotchilar" bilan kelishilgan va "iste'molchilar" ning qiziqishlariga xizmat qiladigan mehnat natijalariga talablar belgilanadi; 9) bo'linma doirasida asosiy faoliyat turlarini baholash uchun mezonlar tizimi yaratiladi; 10) ishchilarning maqsadlari bo'linma va tashkilotning maqsad va vazifalari bilan uyg'unlashadi; 11) bo'linma doirasida hal qilib bo'lmaydigan muammolar navbatdagi yuqori pog'onadan o'rin olgan rahbarlarga ma'lum qilinadi; 12) oddiy ishchilar va rahbarlarning o'zaro munosabatlari yaxshilanadi.

**Kamchiliklari.** Yig'ilishlar o'tkazilganda butun bo'linmaning faoliyati to'xtatiladi. Bu hol bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhning asosiy kamchiligi hisoblanadi. Biroq ko'pchilik bo'linmalar tezda mazkur tizimga moslashadilar va ikki oydan so'ng mehnat unumdorligi avvalgi darajalardan osha boshlaydi.

### **Sifat to'garaklari**

**Sifat to'garaklari** - ishchilarning unchalik katta bo'lmagan guruhi (6 - 12 kishi) bo'lib, u ish sharoitlari bilan bog'liq muammolarni hal qilish uchun ixtiyoriy ravishda tuziladi. Ko'p hollarda bo'linma boshlig'i ayni paytda guruh rahbari bo'la olmaydi.

Sifat to'garaklari ishchilar faoliyatining muammolari ustida ishlaydi. To'garak tuzilishi uchun tashkilot ishchilari ma'lum muammoning hal qilinishini yoqlab chiqishlari va rahbariyatning bunday taklifni tasdiqlashi lozim. Sifat to'garagi doimiy asosda ishlashi yoki muammo hal bo'lgandan keyin tarqatilishi mumkin.

To'garak a'zolari muammoni aniqlash, o'zining raisini saylash, yig'ilishlar o'tkazish tartibini tuzish va ishni bajarish uchun rahbariyatning ruxsatini olish huquqiga ega. Ular muammo yuzasidan zarur ma'lumotlarni to'playdilar, tahlil qiladilar, muammoning yechimlari taqdim qilingan variantni baholaydilar, rahbariyatga muammoni hal qilish bo'yicha tavsiyalarni beradilar va rahbariyatning ma'qullashi bilan muammoni hal qiladilar (agar bu ish ularning vakolatiga kirsa).

Sifat to'garaklarining asosiy xususiyatlari: 1) to'garaklarning yig'ilishi doimiy o'tkaziladi; 2) to'garaklarga a'zo bo'lish ixtiyoriy; 3) tegishli uchastkadagi mehnat faoliyati bilan bog'liq muammolar sifat to'garaklarida hal qilinadi; 4) to'garak a'zolari muammolarni tadqiq qiladilar va ularni hal qilish natijalarini baholaydilar; 5) muammo hal qilinganidan so'ng sifat to'garagi tarqatiladi.

Yaponiyada sifat to'garaklarini tashkil qilish harakati pastdan yuqoriga yo'nalgan. U yuqori bo'g'in rahbariyati emas, balki ustalar va ishchilarning tashabbusi tufayli yuzaga kelgan. Bu harakatning asta - sekinlik bilan tarqalishiga qaramay, barcha ishchilar tomonidan to'la - to'kis qo'llab - quvvatlangan. Shu tufayli u muvaffaqiyat qozongan.

Tashkilot rahbariyati sifat to'garaklarini tashkil qilish dasturi asosida ularning **muvofiglashtiruvchilarini** tanlaydi. Muvofiqlashtiruvchilarning majburiyatlari:

1. Sifat to'garaklarini tatbiq qilish dasturini boshqarish.
2. Rahbarlar va sifat to'garagining a'zolariga taqdim etiladigan ma'lumotlarni tayyorlash.
3. Sifat to'garaklari uchun xodimlarni tayyorlash dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish.
4. Sifat to'garaklarini yaratish g'oyasiga ishchilarni qiziqtirish.
5. Sifat to'garaklarining a'zolariga muammolarni hal qilishda ko'maklashish.
6. Zarurat tug'ilganda sifat to'garaklariga maslahat yordamini tashkil qilish.
7. Sifat to'garaklarining rahbarlari uchun maxsus o'quv kurslarini tashkil qilish.
8. Tanlangan rahbar o'zining nizomini o'zlashtirguncha sifat to'garaklarining dastlabki yig'ilishlarini o'tkazish.

**Kasaba uyushmalarining jalb qilinishi.** Bo'linmalarning xodimlariga murojaat qilishdan avval kasaba uyushmalarining madadiga tayanish zarur.

**Sifat to'garagining rahbari.** Bo'linma rahbari yoki ishchilari tayyorgarlikdan o'tadigan to'garak rahbarini tanlashi lozim. Tayyorgarlik quyidagi masalalarni qamrab oladi: 1) sifat to'garagining faoliyati; 2) sifat to'garaklarining tashkiliy tuzilmasi; 3) katta bo'lmagan guruh doirasida xulq - atvor me'yorlarini o'rgatish; 4) muammolarni hal qilish usullari; 5) jamoaviy boshqaruv usullari; 6) shaxslararo munosabatlar.

Sifat to'garagining rahbari mas'ul: 1) sifat to'garagining faoliyatida qatnashishni rag'batlantirish; 2) o'tkaziladigan yig'ilishlar uchun kun tartibini tayyorlash; 3) sifat to'garagining a'zolarini tayyorlashda muvofiglashtiruvchiga yordam ko'rsatish; 4) rais sifatida sifat to'garaklarining yig'ilishlarini o'tkazish; 5) yig'ilishlar va sifat to'garagining faoliyatiga taalluqli hujjatlarni tayyorlash.

**Sifat to'garaklarining yig'ilishlari.** Sifat to'garagining yig'ilishlari bir soatdan ortiq davom etmasligi kerak. Dastlabki yetti - sakkiz yig'ilishda quyidagi namunaviy mavzular bo'yicha o'quv mashg'ulotlari o'tkaziladi:

1. Sifat to'garaklarining faoliyati bilan tanishish.
2. "Aqliy hujum", sabab - oqibat diagrammalari, muammolarni aniqlashning boshqa usullari.
3. Gistogrammalar, grafiklar, nazorat kartalari.
4. To'garak faoliyati natijalarining rahbariyatga taqdim etilishi.

5. Yig'ilishlarning kun tartiblarida yangi kontseptsiyalar va muammolarni tahlil qilishga alohida e'tibor berish lozim:

1. Ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish va taqdim etish usullari (tarqalish diagrammalari, tajribalarni rejalashtirish, tanlanmalarni tabaqalash).

2. Texnologik jarayonlarni tartibga solish vositalari (nazorat kartalari va tanlanma nazorat).

3. Mavjud vaziyatlar, fikrlar xaritasining guruhiy tahlili.

Shu tarzda, muammolarni hal qilishning barcha usullari asta - sekin ko'rib chiqiladi va navbatdagi yig'ilishlar ularning tahlili va yechimiga bag'ishlanadi. Muayyan muammo ustidan ishlar yakunlangandan so'ng natijalar yuqori bo'g'in rahbariyatiga taqdim etiladi. Taqdim qilishda quyidagi savollarga javob berish zarur:

1. Muammo nimadan iborat?

2. Qaysi usullar yordamida muammo tahlil qilingan?

3. Muammo qanday hal qilinadi?

4. Berilgan yechimni qanchalik samarali deb hisoblash mumkin?

5. U qanday iqtisodni beradi?

Rahbariyat yetakchilik qilayotgan to'garaklarni muntazam belgilab borishi kerak.

Sifat to'garaklari bo'linmada tuzilgan ishni yaxshilash bo'yicha guruhning faoliyatini to'ldirishi mumkin. Masalan, agar guruhning yig'ilishida butun bo'linmaning faoliyatini qamrab olmaydigan masala kun tartibiga qo'yilsa, uni sifat to'garagining a'zolari hal qilishlari mumkin.

**To'garaklarning afzalliklari:** 1) faqat bu faoliyat bilan shug'illanishni xohlovchi ishchilar to'garak a'zolari bo'ladilar; natijada ularni rag'batlantirish tadbirlarining samaradorligi yuqori bo'ladi; 2) o'qitish natijasida to'garak a'zolarining dunyoqarashi kengayadi; 3) ishchilar o'zlarini qiziqtirgan muammolarni ko'rib chiqadilar; 4) sifat to'garagining a'zolari o'zlari qabul qilgan qarorlarning amaliyotda qo'llanilishi bilan qiziqadilar.

**Kamchiliklari:** 1) muammolarni hal qilishda bo'linmaning barcha ishchilari qatnashishmaydi; 2) sifat to'garagiga a'zo bo'lmagan bo'linmaning ishchilari to'garak takliflarining samara berishiga ishonchsizlik bilan qarashi mumkin.

### **Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruhlar**

**Jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha guruh** bir nechta bo'linmaning faoliyatini qamrab oladigan jarayon bilan shug'illanadi. Jarayonda va yordamchi xizmatlarda qatnashuvchi har bir bo'linmadan tajribali, malakali mutaxassislar bu guruhning tarkibiga kiritiladi. Guruhning raisi va a'zolari tashkilotning rahbariyati tomonidan tayinlanadi.

Guruh firma rahbariyati tomonidan belgilangan vazifani bajaradi. Odatda bunday vazifaning uzoq vaqt talab qiladi.

Qoidadagidek, muammolarning oldini olish maqsadida jarayon ishlab chiqilib o'zlashtirilguncha guruhni tashkil qilish kerak. Guruh jarayonning rentabelligini oshirish, ishlab chiqarish grafiklarining bajarilishini ta'minlash va

mahsulot nuqsonlarini minimallashtirishdan kutilgan foydani optimallashtirish majburiyatiga ega.

**Afzalliklari:** 1) kompleks tarzda sabab - oqibat tahlili o'tkaziladi; 2) yuqori malakali mutaxassislar, guruh a'zolari uchun qo'shimcha tayyorgarlik talab qilinmaydi; 3) guruh jarayonning barcha xususiyatlari va uning elementlarining o'zaro aloqadorligini bilar ekan, u qabul qilgan qarorlar umumiy iqtisodiy samaradorlikni oshirishi mumkin; 4) funktsional bo'linmalar orasida umumiy maqsadlarga xizmat qiluvchi aloqalar yuzaga keladi; 5) ishlab chiqarish chiqindilari va harajatlarning qisqaradi; 6) jarayonni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan guruh muammolarining oldini olish imkoniyatiga ega bo'ladi; 7) guruhning a'zolari tashkilot iqtisodiy faoliyatining umumiy tamoyillari bilan tanishadilar.

**Kamchiliklari:** 1) guruhda ishlash tajribali ishchilar vaqtining katta qismini egallaydi; 2) guruhning barcha a'zolari qatnashishini talab qilmaydigan muammolarni ko'rib chiqishda ishchilarning vaqtdan har doim ham samarali foydalanib bo'lmaydi.

### **Maqsadli guruhlar**

Darhol hal qilinishi talab qilinadigan jiddiy muammo yuzaga kelganda yuqori pog'ona rahbariyati tomonidan **maqsadli guruhlar** tuziladi, chunki bunday muammo tashkilotning faoliyat yuritishiga to'sqinlik qilishi, korxonaning yoki yirik ishlab chiqarish liniyasining to'xtab qolishiga olib kelishi mumkin. Yuzaga kelgan muammoli vaziyatni o'rganish va bartaraf qilish uchun guruhga yuqori malakali mutaxassislar kiritiladi. Qoida tariqasida, maqsadli guruh a'zolarining majburiyatlarini bajarish uchun ular asosiy ishidan vaqtinchalik ozod qilinadi.

Maqsadli guruh muammoni yakuniy hal qilish rejasining ishlab chiqilishi va o'z qarorining zudlik bilan amalga oshirilishiga javob beradi. Yuqori bo'g'in rahbariyatiga ishlarning borishi haqida kunlik hisobotlar va oshkora muhokama qilish uchun muammoning yechimlari taqdim etiladi.

**Afzalliklari:** 1) yuqori malakali mutaxassislar tomonidan muayyan muammoning o'rganilishi; 2) maqsadli guruh a'zolarining boshqa majburiyatlardan ozod qilinishi; 3) muammoning tezkorlik bilan hal qilinishi; 4) maqsadli guruh a'zolarining firma ishchilari bilan mustahkam hamkorligi.

**Kamchiliklari:** 1) yuqori darajada zo'riqishli ish tartibi; 2) yakuniy qarorni maqsadli guruhning a'zolari amalga oshirmaydilar.

### **Guruhlarning faoliyati**

**Mezonlar tizimi.** Ustuvor yo'nalishlarni aniqlash va erishilgan natijalarni baholashning mezonlar tizimini ishlab chiqish guruhlar faoliyatining asosida yotadi. Sifatning yuqoriligi iste'molchilar talablarining qondirilish darajasi bilan aniqlanadi. Tashkilotning ishchilari o'zlarining mehnatini mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar bilan bog'lashlari va bu talablarning miqdoriy baholarini yozma shaklda rasmiylashtirish lozim. Baholashning miqdor ko'rsatkichlari har bir bo'linma va o'rta, yuqori pog'onadagi har bir rahbar uchun o'rnatilishi kerak.

Faoliyatning ko'p turlari ikki asosiy mezon - unumdorlik va sifat bo'yicha baholanadi. Unumdorlik, qoidadagidek, jami qo'shimcha qiymatni umumiy harajatlarga bo'lib hisoblanadi. Bo'linma foizining yuqori ko'rsatkichga egaligi mahsulotning sifatiligini tasdiqlaydi. Unumdorlik va sifat ko'rsatkichlarini bir vaqtda yaxshilaganda yoki ulardan birini yaxshilab, ikkinchisi o'zgarishsiz qolganda haqiqiy takomillashuv haqida gapirish mumkin.

Guruhlarining a'zolarini o'qitish.

Guruhning faol a'zolarining xususiyatlari:

1. Ular butun guruh ishining mazmunini bilishni istaydilar, guruhning atrofida sodir bo'layotgan hodisalarga bafarq qaramaydilar, ular boshqalarga yordamini ayamaydilar.

2. Ular guruh bo'lib birgalikda ishlashni va o'zlarining mehnati korxonaga qanday foyda keltirishini bilishni xohlaydilar.

3. Ular guruh ishining maqsadlarini belgilash va ularga erishish rejasini ishlab chiqishda ishtirok etishni xohlaydilar.

4. Ular guruhning qolgan a'zolariga xurmat va ishonch bilan munosabatda bo'ladilar.

5. Qarorlarni qabul qilishda qatnashadilar.

6. Ular hamma bilan muvaffaqiyat va omadsizlikni baham ko'rishga tayyorlar.

Xodimlarni jamoadagi ish tamoyillariga o'qitishda jamoa a'zolari orasida o'zaro ta'sirning va o'zaro xurmatning ahamiyatini baholamaslikning iloji yo'q. Agar ularni hamkorlik ruhida tayyorlab bo'lmasa, u holda o'qitish jarayonining korxonaga uchun ahamiyati qolmaydi.

Hamma to'rt turdagi guruhlarda qo'llaniladigan muammolarni hal qilish usullari bir - biridan juda katta farq qilmaydi. Muammolarning jiddiyligi va shunga ko'ra qo'llanadigan usullarning murakkabligida farq bo'lishi mumkin, lekin asosiy yondashuv o'zgarmaydi. Shuning uchun, o'qitishga va kadrlar tayyorlashga bo'lgan talablarni guruhlarning barcha turlari uchun ko'rib chiqamiz.

Guruhiy o'qitish quyidagi masalalarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Guruhlarni tashkil qilish qoidalari, shuningdek, guruh a'zolarining majburiyatlari.

- Qarorlarni qabul qilish jarayoni.

- Miqdoriy mezonlar.

- Ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish.

- Texnologik jarayonni boshqarish.

- Qarorlarni qabul qilish usullari.

- To'plangan tajribalarni qo'llash.

Guruhning a'zolari unda o'zining vazifasini bilishi kerak. Buning uchun odatda asosiy qoidalar bilan tanishtirishga mo'ljallangan soatlik mashg'ulot ajratiladi. Guruh rahbari qisqa muddatli maxsus dastur bo'yicha o'qitishdan o'tib, guruhlarni shakllantirish va rivojlanish masalalari bilan tanishib chiqishi kerak.

**Muammolarni hal qilish.** U yoki bu uchastkada istalgan muammoni hal qilish, nuqsonni bartaraf qilish va iqtisodiy samaradorlikni oshirish ijobiy o'zgarishlarga olib keladi. Afsuski, ko'plab rahbarlar va ishchilar muvaffaqiyat sari ilgarilab borishida muammolarni yuzaga keltiradilar. Bunday muammolar oqibatida ko'p hollarda quyidagi to'siqlar paydo bo'ladi:

- Vaqtning yetishmasligi.
- Boshqa odamga javobgarlikni topshirib qo'yish. Buning oqibatida bo'ysinuvchilar oson hal qilinmaydigan ko'plab muammolarga duch keladilar.
- Xodimlarning ma'naviy rag'batlantirilmassligi. Rahbariyat muammolarni hal qilishga yordam beradigan va ishni to'g'ri bajara boshlaydigan odamlarni rag'batlantirish yo'llarini izlashi kerak.
- Xatolarga o'z - o'zidan sodir bo'ladi degan noto'g'ri qarash.
- Masalaning muhimligini tushunmaslik. Har bir ish muhim bo'lmaganda, uni bajarishga hojat qolmas edi.
- Ba'zi muammolarni bartaraf qilib bo'lmasligiga ishonish.
- Rejani bajarishga, sifatni ta'minlash va ishlab chiqarish harajatlarini kamaytirishga yuqori rahbariyatning oqilona yondashmasligi.
- Aybdorlarni izlash. Rahbariyat muammoni bartaraf qilish o'rniga aybdorlarni izlash bilan ovora bo'lsa, faoliyatni yaxshilab bo'lmaydi.

Muammolarni bartaraf qilishning negizlari:

1. Rahbarlar va ishchilarning xatolarni bartaraf qilish muhim ahamiyatga egaligini tushunishi. Ko'p tashkilotlarda xatolarni bartaraf qilish harajatlarini Y<sup>3</sup> dan ham qo'p qisqartirish mumkin.

2. Xatolarni bartaraf qilishga intilish. Xodimlarni xato qilmaslik ruhida tarbiyalash kerak.

3. Muammolarni hal qilish usullariga o'rgatish. Malakali mutaxassislar muammolarni bartaraf qilish ustida ishlashi kerak. Muammolarni hal qilishning bir qator muqobil variantlarini tanlash va ularning orasidan eng maqbulini tanlash uchun ularga katta hajmda informatsiya kerak bo'ladi.

4. Muammolarning yuzaga kelishini tahlil qilish. Shunday tizimni yaratish kerakki, u yordamida muammoning namoyon bo'lish belgilari tahlil qilinib, uning yuzaga kelish sabablari aniqlansin.

5. Muammolarni aniqlash va oldini olish choralarining samaradorligini baholash tizimi. Muammolarni bartaraf qilish tizimining muhim qismi - muammolarni aniqlash, olib borilyapgan ishlarni va ularning natija beryotganini kuzatish.

6. Ko'rsatilgan xizmatlarni taqdirlash. Muammoni hal qilishda qatnashgan barcha ishtirokchilar rag'batlantirilishi lozim.

**Muammoni hal qilish davri.** Muammoni tadqiq qilish besh bosqichda amalga oshiriladi.

**Muammoni tanlash bosqichi.** Ishlab chiqarishdagi tor joy yoki uchastkada ortiqcha yo'qotishlarni keltirib chiqaryapgan muhim muammo tanlab olinadi va vaziyatni yaxshilash ishlari boshlab yuboriladi. Muammoni tadqiq qilishni boshlash uchun guruh yuzaga kelishi mumkin bo'lgan

muammolarning ro'yxatini tuzishi kerak. Keyin har bir muammoning muhimligini tavsiflovchi ma'lumotlarni to'plash lozim. Muammoni hal qilishdagi eng muhim qadam - uning mavjudligini anglash.

Birinchi darajali muammolarni tanlash uchun Pareto tamoyili qo'llaniladi. Mazkur tamoyilga ko'ra, "ko'p bo'lmagan jiddiy xatolar" muammoning katta qismini tashkil qiladi. Tahlil uchun ko'pincha Pareto diagrammalari qo'llaniladi.

Pareto diagrammasida vertikal ustunlar bo'linmaning faoliyati, mahsulot yoki biror bir vaziyatga tegishli bo'lgan muammolarni tasvirlaydi. Odatda diagrammalardagi xatolarning 70 - 90% ini (ko'p sonli bo'lmagan jiddiy xatolar) uchta manba yuzaga keltiradi. Muammolarning qolgan 10 - 30%i - ko'p sonli mayda xatolar - jiddiy xatolar tuzatilgandan so'ng hal qilinishi lozim.

Lekin xatolarning soni chalg'ituvchi mezon bo'lib chiqishi mumkin. Masalan, har bir buyumga atigi bir so'mdan sarflab, ifloslanishni osongina bartaraf qilish mumkin, lekin darz ketish oqibatida 1000 so'mlik qiymatga ega bo'lgan detal tashlab yuboriladi.

**Tahlil qilish bosqichini** o'tkazishdan muammo haqida to'laroq tasavvur hosil qilishdir. Eng avvalo, to'plangan ma'lumotlarning ishonchliligini tekshirish kerak. Tekshiruvdan so'ng ma'lumotlarning asoslanganlik darajasi aniqlanadi. Bunda nuqsonli buyumni diqqat bilan tekshirish yoki tajribalar o'tkazish talab qilinishi mumkin.

**Tuzatish bosqichi.** Xatoning asosiy sababi aniqlangandan so'ng, guruh muammo qaytadan yuzaga kelishining oldini olish rejasini ishlab chiqishi mumkin. Tuzatish bosqichi quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

1. Agar imkoniyat bo'lsa, vaqtinchalik choralarni qo'llash.
2. Muqobil qarorlarni ishlab chiqish.
3. Optimal yechimni tanlash. Quyidagi holatlar bo'yicha potentsial yechimlar baholanadi: a) amalga oshirish qiymati; b) yechimning samaradorligi; v) agar mavjud bo'lsa, yuzaga keladigan salbiy oqibatlar; g) amalga oshirishning soddaligi.
4. Ko'rsatilgan muddatlar va amalga oshirish tartibini hisobga olgan holda olgan qarorni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish. Rejada quyidagi savollarga javoblar berilishi kerak: a) nima bajarilgan bo'lishi kerak? b) buni kim bajaradi? v) bu qachon va qanday bajariladi? g) muammoni muvaffaqiyatli hal qilishning mezonlari qaysilar?
5. Rahbariyatning qo'llab - quvvatlashiga erishish.
6. Rejani amalga oshirish.

**Natijalarni baholash bosqichi.** Muammo yechimining samara berishiga ishonch hosil qilish uchun tuzatish ishlarining natijalarini baholash zarur. Aks holda guruh tuzatish bosqichiga qaytishi va muqobil yondashuvni ishlab chiqishi kerak. Agar tadbirlar samara bersa, guruh yakuniy hisobotni tayyorlashi va unda muammoning tavsifi, olib borilgan tuzatish ishlari, erishilgan yutuqlar, mehnat unumdorligi, yo'qotishlarni kamaytirish uchun qo'llanilgan usullar keltirilishi kerak.

**Muammoni bartaraf qilish bosqichi.** Muammoning yechimi aniqlangandan so'ng faoliyatni yaxshilash bo'yicha boshqaruv kengashining ko'magida guruh muammoni bartaraf qilish ishlarini olib boradi. Bu bosqichda orttirilgan tajriba asosida muammo hal qilinadi va kelajakda uning yuzaga kelishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida tizimga o'zgartirishlar kiritiladi.

### **Bo'linma doirasida takomillashtirish**

Bo'linma doirasida takomillashtirish yo'lida ikki pog'onada izlanishlar olib boriladi:

1. Iste'molchilarning talablarini qondirish.

2. Bo'linma ishining sifatini oshirish.

**Iste'molchilarning talablarini qondirish** quyidagi ishlar majmuini o'z ichiga oladi:

❖ Bo'linmaning xodimlari iste'molchilarning talablarini belgilab olish va ularning qondirilish darajasini baholash mezonlarini kelishib olish uchun iste'molchilar bilan uchrashadilar.

❖ Ta'minotchilarning bo'linmaning ularga qo'yayotgan talablarini bilishi va ta'minotchilar faoliyatining sifatini baholash usullarini kelishish uchun bo'linma xodimlari ta'minotchilar bilan uchrashadilar.

❖ Bo'linma mahsulot yaratish bilan shug'illanadi.

❖ Bo'linma ta'minotchi faoliyatining sifatini hamda o'zining mahsulot yaratish ishlarini baholash bo'yicha mezonlar tizimini ishlab chiqadi.

❖ Bo'linma o'zining faoliyatida yuzaga keladigan xatolarning manbasini yo'qotadi.

❖ Ta'minotchining faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xatolarning manbasini yo'q qilish choralarini ko'rishi uchun bo'linma unga zarur axborotni taqdim etadi.

❖ Iste'molchi bo'linmaning faoliyati natijalarini baholaydi. Xatolar aniqlanganda bo'linmaning xatolar manbasini bartaraf qilish choralarini ko'rishi uchun iste'molchi uni zarur axborot bilan ta'minlaydi.

❖ Bo'linma xatolar manbasini yo'q qilish yuzasidan choralar ko'radi; u faoliyat natijalarini iste'molchi qabul qilguncha o'zining xatolarini aniqlash tizimini takomillashtiradi.

**Bo'linma ishining sifatini oshirish.** Iste'molchilarning didi, talabi doimiy o'zgarib, takomillashib turadi. Shu sababli, korxonada faoliyatining erishilgan sifat darajasi bilan cheklanib qolish yaramaydi. Korxonada xodimlari iste'molchilarning kutishlarini hisobga olgan holda mehnatining sifatini uzluksiz oshirib borishi zarur.

**Axborotning bo'linmaga yetkazilishi** natijasida butun tashkilot uchun ahamiyatga ega bo'lgan faoliyatga alohida bo'linmalar jalb qilinadi hamda bo'linmalar faoliyatining sifati va samaradorligini oshirishga rag'batlantiradi.

Har bir ish kuni va smenasining boshida bo'linma rahbarlari va ishchilarining qisqa yig'ilishini o'tkazish lozim. Bunday yig'ilishda rahbar bajarilishi kerak bo'lgan ishni va sifat muammolarini tahlil qiladi. Bo'linmaning



ishchilari tashkilotdagi va uning tashqarisidagi o'zlarini qiziqtirgan yoki ularga taalluqli bo'lgan ma'lumotlarni bilib oladilar.

Boshqaruv tizimi o'zgarganda yoki yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tilganda ishning faolligi va iqtisodiy holat strategiyasi masalasida uch oyda bir marta yoki undan ham ko'proq yig'ilishlar o'tkaziladi. Bunday yig'ilishlar xizmatchilar va ishchilarni tashkilotdagi ishlarning holati va kelajakda uning oldida turadigan vazifalar haqida xabardor qiladi.

### **Nazorat savollari**

1. Nima uchun tashkilot rahbariyatining ishchilar guruhi faoliyatini yo'naltirib turishi talab qilinadi?

2. Guruh yig'ilishlarini o'tkazish qoidalarini tavsiflab bering.

3. Bo'linma faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhning rivojlanish bosqichlariga ta'rif bering.

4. Tasavvuringizdagi bo'linmangiz misolida BFT ning namuna sifatida keltirilgan savollariga javob bering.

5. Nazorat raqamlarini yangilash - asosiy maqsadga erishish vositasi.

6. Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlarining afzalliklari va kamchiliklari nimadan iborat?

7. Sifat to'garaklarining muvofiqlashtiruvchilarining zimmasiga qanday vazifalar yuklanadi?

8. Muammolarning tahlili va yechimiga bag'ishlangan yig'ilishlar uchun berilgan savollar yordamida sifat to'garagingizning yig'ilishida kun tartibiga qo'yilgan masalani muhokama qiling.

9. Guruhlarning a'zolarini o'qitishga qanday masalalar kiritilishini taklif qilgan bo'lardingiz?

10. Muammolarning salbiy oqibatlari va ularni bartaraf qilish yo'llari haqida nimalarni bilasiz?

11. Iste'molchilarning talablarini qondirish va bo'linma ishining sifatini oshirish yo'lida olib boriladigan izlanishlarning farqi nimada?

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.

2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.

3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.

4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.

5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.

6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.

7. Rummyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **6 –MAVZU: KORXONADAGI INNOVATSION STRATEGIYANI**

### **TANLASH**

#### **REJA:**

- 6.1. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash yo'llari**
- 6.2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaga umumiy strategiyasi bilan aloqasi.**
- 6.3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish**
- 6.4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi**

**Tayanch iboralar: innovatsion loyiha, investitsion loyiha, tizimli yondoshish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelligi, diskontlashtirish.**

#### **6.1. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash yo'llari**

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko'p yillar davomida mavjud bo'lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxonaga rejasini ishlab chiqishga emas, balki shakllantirib bo'lingan rejaviy vazifani bajarishga qaratilganligini ko'rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalarida 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.<sup>7</sup>

Hozirgi paytdagi korxonaga iqtisodiyoti uchun xos bo'lgan murakkab holat avval amalda bo'lgan boshqaruvning ma'muriy buyruqbozlik tizimi bilan bog'liqdir. U resurslarni ishlab chiqarishning haqiqiy ehtiyojlarini hisobga olmasdan markazlashtirilgan holda rejalashtirish va taqsimlash, davlat byudjeti hisobidan ishlab chiqarish investitsiyalarini tekinga moliyalashtirish, ishlab chiqaruvchilarning yakka hokimligi, mulkchilikning davlat shaklidan farqlanuvchisining yo'qligi va xo'jalik yuritishning bir turdagi shakllarini ko'zda tutadi. Yana quyidagilar mavjud bo'lgan: boshqaruvning ko'p bosqichi tuzilmasi va faoliyatning yakuniy natijalaridan olingan daromadlar va investitsiyalar bog'liqligini yo'qligidan kelib chiqqan muassasaviy uzilish va ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilarining ajralib qolishi.

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

---

<sup>7</sup>“Теп 3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкая корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали)”. Котельников В.Ю. М.: Эксмо, 2007.

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

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

- Hozirgi sharoitlarda korxonadagi innovatsion faoliyat strategiyasi innovatsion strategiyalarni korxonani rivojlanishining asosiy maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda, Resursli ta'minlash va xatar omilini hisobga olish, Tashqi muhitning holati va shaxsiy innovatsion imkoniyatlarni oldindan bashoratlash va mustaqil ishlab chiqishning 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 innovatsion faoliyatning asosiy mazmuni bo'lib qolgan;

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

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

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

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

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

- resurslardan ratsional foydalanishga;
- yuqori samarali va qulay sotsial – iqtisodiy natijalarga erishishga;
- ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tashkilotlarining barcha tarmoqlarida va butun “Fan. Tadqiqot. Konstruktorlik ishlari – tajribaviy ishlab chiqarish foydalanishga kiritish” davrasi bo’yicha vaqt va ham ishlarni amalga oshirishning ratsionalligi va sifati nuqtai nazaridan yangilik kiritishlarning tejankorligiga va amalga oshirilishiga erishish.

Korxonaning umumiy strategiyasi va ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi strategiya o’rtasidagi aloqa, hammadan avvalo, yangi mahsulotni tadbiiq etilishi va ishlab chiqarish jarayonidagi o’zgarishlarda amalga oshiriladi. Ilmiy – texnik yangiliklar sohasidagi strategiya korxonada uning faoliyati muammolarining butun majmuasi bilan uzluksiz bog’liq qayta ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanishi strategiyasi doirasida amalga oshiriladi. Yangi mahsulotni tadbiiq etish strategiyasi korxonada nimani, qachon va qanday, qanday texnik – iqtisodiy darajada, hamda qanday sharoitlarda ishlab chiqarishini belgilab beradi. U rezervlardan talablar darajasini oshirib, ularni bajarishning asosiy yo’llarini ratsionallashtirgan holda, qachon va qanday foydalanishni ko’rsatadi. Yangilik kiritishlar strategiyasini umumiy strategiya konteksti bilan qanday munosabatlarda bo’lishi, bu yangiliklar ajratilgan holda vujudga keladilarmi, bular juda muhimdir. Bu holda ularni hayotga iqtisodiy tadbiiq etilishi ularni paydo bo’lishi bosqichidayoq buzilish xavfi ostida bo’ladi.

Innovatsion strategiya korxonadagi qayta ishlab chiqarish jarayonini rivojlanishining, uning sifatiy ta’riflari nuqta nazaridan samarali dinamikasini ta’minlaydi. U umumiy strategiyada dvigatel rolini o’ynagandek bo’ladi. Bir qator sanoati rivojlangan mamlakatlarda xuddi innovatsion strategiya korxonaning raqiblar, iste’molchilar, yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarini ta’riflaydi. Korxonada umumiy strategiyasining turi uncha bog’liqdir.

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

### **6.3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish**

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 tadbiiq etishni rejalashtirish kerak. Qo’yilgan maqsadlarga erishish uchun bir qator strategik vositalar mavjud.

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

Strategik rejalashtirish quyidagi ikkita asosiy maqsadni ko'zlaydi:

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

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

Strategiyani ishlab chiqish tashkilotning umumiy maqsadini shakllantirishdan boshlanadi. Maqsadni qo'yilishi firmaning tashqi muhit, bozor, iste'molchi bilan aloqalarida muhim rol o'ynaydi.

Umumiy maqsad quyidagilarni hisobga olishi kerak:

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

Keyingisi bozor munosabatlarini rivojlanishida g'oyatda dolzarb bo'ladi.

Tashqi muhitdagi jarayonlar va o'zgarishlar firmaga hayotiy muhim ta'sir ko'rsatadi. Tashqi muhit bilan bog'liq asosiy omillar – bu iqtisodiyot, siyosat, bozor, texnologiya, raqobatdir. Shuning uchun asosiy raqiblarni belgilash va ularning bozordagi o'rinlari (bozordagi ulushi, sotishlar hajmlari maqsadlari va h.k)ni aniqlash zarur, raqiblarning kuchli va kuchsiz tomonlarini sinchiklab o'rganish va ularning natijalarini shaxsiy ko'rsatkichlar bilan solishtirish raqobat kurashi strategiyasini yaxshiroq o'ylab ko'rishga imkon beradi.

Ichki muhitning tahlili firma faoliyatidagi kuchli va kuchsiz tomonlarni aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

Strategiya nazariy va empirik (tajribaga asoslangan) tadqiqotlarning boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Tashkilotlar, ularning asosiy qarorlarni qabul qiluvchi rahbarlari o'zlarini yangiliklardan foydalanish strategiyasi bilan qanchalik bog'langanlari bilan farqlanishlari mumkin. Agar yuqori rahbariyat yangilik kiritishni amalga oshirishga harakatlarni qo'llab quvvatlasa, unda uni tashkilotlarda tadbiq etishga qabul qilinishi ehtimoli oshadi. Korxonaning maqsadiga muvofiq strategiya shakllantiriladi.

#### **6.4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi**

Firmaning bozordagi yangilik kiritishlar strategiyasi hujumkor va himoyaviy xarakterga ega. Kompaniya odatda muvofiq lashtirilgan 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 etakchi korxonalar bo'lishga harakat qilish va bo'lishni bildiradi.

Kompaniya tomonidan yangilik kiritishlarni faol qidirib topish va ishlab chiqishga qaratilgan hujumkor strategiyani xo'jalik faoliyatining ham o'zlashtirilgan va ham uning uchun yangi sohalar sifatida qabul qilish tashkiliy tuzilmadagi katta o'zgarishlarni taqazo qiladi.

Innovatsiyalarning tashabbuskorlari oshirilgan xatar sharoitida ishlashdilar, ammo ta'sis etuvchi xarakterga esa yangilik kiritishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishida ishlab chiqarishning o'rtagacha nisbatan pastroq salmoqli harajatlarga ega yangi raqobatbardosh mahsulot portfelini mavjudligida aks ettiriluvchi "iqtisodiy mustahkamlik" zahirasi mavjud.

Ammo sanoati rivojlangan mamlakatlar firmalarining amaliyoti darak berishiga, odatda hatto yirik va qudratli korxonalar ham tovarlar turlarining keng doirasida tajovuzkor strategiyadan foydalana olmaydilar va tavakkalchilik qilmaydilar. Qoidaga ko'ra, faqat u tovarlarning bir yoki bir necha alohida olingan turlariga nisbatan, uni o'tkazish uchun qulay sharoitlar mavjud bo'lgan holdagina qo'llaniladi.

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

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

Hujumkor – tajabbuskor yondashishning quyidagi bazaviy strategiyalarini ajratish mumkin.

1.Xarajatlarni bo'yicha afzalliklarga erishish. Bu holda kompaniyaning siyosati arzonroq ishlab chiqarish va mahsulotlarni sotish hisobiga raqobat afzalligiga erishishdan iboratdir. Masalan, qimmat turuvchi birga bo'luvchi xizmatlardan voz kechish, ishlab chiqarishda mahsulotlarning arzonroq modellarini yaratish, arzonroq texnologiyalardan foydalanish hisobiga. Bunday strategiyada firma keng bozor va tovarlarning katta miqdorini ishlab chiqarishga qaratiladi. Ommaviy ishlab chiqarish solishtirma xarajatlarni limitlashtirish va

past narxlarni o'rnatishga imkon beradi. Bu pirovardida raqiblarga nisbatan foydaning yuqori ulushiga ega bo'lish, tannarxni o'sishiga tezkor javob qaytarish narxlar darajasini mo'ljallovchi iste'molchilarni jalb qilish imkoniyatini beradi. Shuning bilan birga, bunday strategiya 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.

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

O'rtacha hujumlar strategiya “ikkinchi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi”, ba'zi bir hollarda bevosita 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 innovatsion siyosatni o'tkazish zarur.



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

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

Ushbu strategiyadan foydalanuvchi korxonalar odatda tadqiqotlar va ishlamalarda ba'zi bir hollarda innovatsion faoliyatdagi ilg'or o'rinlarni egallash va saqlab qolish bilan bog'liq boshqa xarajatlarda katta darajada tejamkorlik qiladilar. Ular ushbu sohadagi ilg'or korxonalarining tajribasi va yutuqlarini qabul qilishning har qanday imkoniyatlaridan foydalanadilar, buning natijasida mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirishga o'z harajatlarini maqsadga qaratilgan holda pasaytiradilar.

Mudofaa strategiyasini qo'llash odatda ishlab chiqaruvchiga bozorda mustahkamlanib qolishga kamroq imkoniyat beradi, unda hujumkor strategiyaga ega ishlab chiqaruvchilar to'siqlar va kamsitishlarsiz o'z mahsulotlarini sotishlari mumkin. Agar hatto "himoyalannuvchi" ishlab chiqaruvchi bunday bozorga kirishga harakat qilsa ham, u sotishning belgilangan sohasi (faraz qilamiz rivojlanayotgan mamlakatlar bozori) tomonidan taqdim etilayotgan boshqa imkoniyatlardan foydalanishi mumkin. Ba'zi bir korxonalar ichki bozordagi yakka hukmronlik sharoitlarida bu strategiyadan muvaffaqiyatli foydalanadilar.

Qoldiqli strategiyaning mohiyati egallab bo'lingan bozorda innovatsion jihatdan o'rtacha yoki hatto qoloq mahsulotlar bilan mustahkamlanib qolishga intilishdan iboratdir. Odatda u ushbu bosqichda innovatsion faoliyatning ushbu uchastkasidagi 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 modifikatsiyalari mavjud. Ammo shubha yo'qki, har bir alohida korxonada ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari

uchun har xil innovatsion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

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

- berilgan turdagi va belgilangan muddatlarda yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish;
- ilmiy – texnik salohiyatdan foydalanishning samaradorligini oshirish;
- faol tashqi iqtisodiy operatsiyalarni olib borish;
- ishlab chiqarishning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash va xo'jalik faoliyatining jamiyat uchun salbiy bo'lgan oqibatlarni bartaraf etish va h.k.

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

Ekologik 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 inshootlarni qurishdan.

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

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

Tovar ishlab chiqaruvchilar innovatsion strategiyasining asosiy qoidalari dasturda gavdalanadilar, unda uni amalga oshirishning muddatlar, resurslar, ijrochilar bo'yicha o'zaro bog'langan maqsadlar, vazifalar va bosqichlar shakllantiriladilar, dasturga ishlab chiqilayotgan ob'ektni yuritishning o'ziga xosligini aks ettiruvchi aniq tadbirlarning ro'yxati ilova qilinadi. Ammo, keyinchilardan qat'iy nazar, hamma vaqt innovatsion dasturni amalga oshirilishini borishida hal qilinadigan umumiy tartibdagi bir qator boshqaruv vazifalari mavjud. Xususan, korxonaning yuqori rahbariyatiga quyidagilar zarur: yangi mahsulotlarni sotishda daromadlarni ko'paytirishning aniq maqsadlarini qo'yishga e'tiborni jamlash, innovatsion jarayonni jadallashtirish bo'yicha tadbirlar majmuasini ishlab chiqish, ITTKI sohasiga investitsiyalar kiritish hajmlarini o'sishini ta'minlash, hamda xodimlarning barcha kategoriyalari uchun samarali undovchi sababli mexanizmlarni yaratish va qo'llab quvvatlash. Faqat ko'rsatib o'tilgan vazifalarni kompleks hal qilishdagina dastur, demak, umuman korxonaning innovatsion strategiyasini ham muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin.

Mikro va makrosohaning aniq sharoitlariga ko'ra korxonaning innovatsion strategiyasining ikkita asosiy turlari: passiv xarakterga ega moslashuvchi, yoki hujumkor, faoldan birini tanlashi mumkin. Barqaror turli-pulli munosabatlar sharoitida moslashuvchi strategiya kamroq samaralidir. Bu erda, innovatsiya, qoidaga ko'ra, mahsulotning raqobatbardoshligini oshishi, bozordagi o'rinlarni kengayishi va mustahkamlanishi, mahsulotlarni qo'llashning yangi sohalarini o'zlashtirishning dastlabki bazasi, boshqacha qilib aytganda bizning yangi turdagi, ya'ni hujumkor strategiyasining mohiyatini tashkil qiluvchi faol vositasi bo'ladi.

Hozirgi vaqtda mamlakatimiz amaliyotida yuqori ilmiy – texnik salohiyati va qanoatli vujudga kelgan ishlab chiqarish bazasiga ega yirik tovar ishlab chiqaruvchilar oldida innovatsion strategiyaning u yoki bu turini tanlash muammosi keskin turibdi. Bunda muammo ham ichki **boxordagi** kuchli raqiblar uchun va faoliyatning o'z sohalaridagi yakka hokimlar uchun ham bir xil darajada dolzarbdir, chunki yakka hokimlik abadiy bo'lmaydi. Ammo bugun bizning mamlakatimiz sharoitlarida hujumkor innovatsion strategiyani keng tarqalishi haqida gapirishga hali erta.

Amaliy tajribani 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 innovatsion strategiyasini qo'llashga jazm qilolmasliklariga olib keladi. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi sub'ektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko'radilar.

### **Qisqacha xulosalar:**

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

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

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

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

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

Korxonaning umumiy strategiyasi va ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi strategiya o'rtasidagi aloqa, hammadan avval, yangi mahsulotni tadbiq etish va ishlab chiqarish jarayonidagi o'zgarishlarda amalga oshiriladi. Ilmiy – texnik yangiliklar sohasidagi strategiya korxonadagi, uning faoliyat muammolarining butun majmuasi bilan uzluksiz bog'langan qayta ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanishi strategiyasi doirasida amalga oshiriladi.

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.

2. Baranchev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.

3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.

4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.

5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.

6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.

7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **7-MAVZU: KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI**

### **REJA:**

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

**7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari**

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

**7.4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.**

**7.5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi**

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

**Tayanch so'zlar: Innovatsion menejmentning maqsadlari, innovatsion faoliyatni boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi ko'rsatkichlari, kommunikatsiyalarning turlari va shakllari, undovchi sabablarni boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat turlari.**

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

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

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog'langanlar. Muammo esa kapital xarajatlarning qaysi turlari mablag'larning mavjud manbalaridan moliyalashtirilishining oddiy echimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarzdor mablag'larining hajmi korxonada rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozorida jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi.

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

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari bilan bog'liqdir.

2. Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdan bir qator yillar davomida olish mumkin.

3. Kapital kiritmalarning bashoratida albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjud.

4. Odatda kapital kiritmalar sifatida ko'rib chiqiladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi uskunalarni xarid qilish va korxonaning o'z strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita bog'liq boshqa kapital xarajatlarni ko'zda tutadi.

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

1. Korxonaning iqtisodiy rivojlanishi sur'atlarini oshirish. Investitsion siyosatning samaradorligi va korxonaning 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, korxonaning tomonidan sof foydani ishlab chiqarishni rivojlantirish va aksiyadorlarga dividendlar to'lashga taqsimlanishi va boshqa omillarga bog'liq. Agar bu omillar investitsion siyosatni amalga oshirish davrida nisbatan barqaror bo'lsalar, unda sotishlar hajmi ko'payganda korxonaning sof foydaning kattaroq qismini o'z ixtiyorida, ya'ni kapital kiritmalarga qoldirishi mumkin.

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

3. Xatarlarni kamaytirish. Investitsion xatarlar turli tumanlar va investitsiya kiritishlarning barcha turlari bilan birga bo'ladilar. Noqulay sharoitlarda ular nafaqat investitsiyalardan foyda (daromadni, balki butun avansga berilgan sarmoyalarni yoki ularning bir qismini yo'qotilishini keltirib chiqarishlari mumkin. Shuning uchun eng xatarli loyihalarini amalga oshirishdan voz kechgan yo'li bilan investitsion xatarni chegaralash tavsiya etiladi. Ko'pgina hollarda sarmoyadorlar amalda juda bo'lmaganda loyihani rasmiy tahlilida xatarni inkor qiladilar. Tahlil natijalari ko'pincha bir ma'noli bag'olar shaklini qabul qiladilar, xatar esa fahm-farosat bilan hisobga olinadi. Masalan, loyiha 10 mln. so'm miqdoridagi sof diskontlashtirilgan daromad kelitirishga va'da beradi, ammo undan voz kechadilar, chunki uni muhokama qilishda korxonaning rahbarlari loyiha g'oyatda xatarli degan xulosaga keladilar. Bir ma'noli yondashishning mohiyati shundan iboratki, loyihaviy xatarni miqdoriy baholashga haqiqiy harakat qilinmaydi (masalan, loyihadan kutilgan

daromaddan tarqoqlikni hisoblash yordamida). Bunday yondashish, agar korxonada direktivasi uni baholashdan chetga chiqishlarning miqdori va ehtimol bo'lgan yo'nalishi haqidagi haqiqiy tasavvurga ega bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ko'pgina korxonada rahbariyati loyihaning xatarliliigi vajidan uning tashabbuskorlari fikridan farqliroq alohida fikrga egalar. Bu fikrni loyihani baholashga kiritish yaxshiroq qarorni ta'minlashi mumkin, chunki u loyiha tashabbuskoriga o'ziga tegishli bo'lgan axborotlarning kattaroq hajmini ko'rib chiqish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, bunday axborotlarni shakllantirish jarayoni korxonaning qarorlar qabul qilishga haqiqiyroq nuqta nazarlardan yondashishga majbur qilishi mumkin.

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

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

Kapital investitsiyalar kiritish jarayonida korxonada 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 operatsiyalarni oshirilgan xavfli xududlarda jamlanganlik darajasi;
- debitorlik va kreditorlik qarzdorligining dinamikasi;
- moliyaviy va investitsion menejmentini tadbir 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. Investitsion loyihalarni amalga oshirilishini jadallashtirish. Amalga oshirishga mo'ljallangan loyihalar iloji boricha tezroq bajarilishlari kerak, chunki shuning bilan quyidagilarga erishiladi;

- umuman korxonani iqtisodiy rivojlanishini jadallashtirishi;
- sof foyda va amortizatsion ajratmalar shaklidagi qo'shimcha pul oqimlarini tezroq shakllanishi, u dastlabki investitsiyalarning 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 inflyatsiyadan yo'qotishlar bilan bog'liq investitsion xatarlarni pasayishi.

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

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

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

- korxonalar investitsion faoliyatning strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish;

- tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investitsion resurslarni shakllantirish strategiyasini belgilash;

- alohidagi loyihalarning kapital xarajatlarning daromadligi, xavfsizligi, likvidligi va o'zini o'zi qoplashi mezonlari va ulardan eng ustuvorlarini tanlash bo'yicha investitsion jalb qilishligini qidirib topish va baholash;

- investitsion portfelni 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 investitsion loyihalardan chiqish va ozod bo'lgan sarmoyalarni qaytadan investitsiya qilish haqidagi qarorlarni tayyorlash.

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

## **7.2. Investitsiyalar kiritish qoidalari**

Investitsiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatlarning umumiyroq shartlari quyidagilardan iborat:

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

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

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

1. Muddatlarning moliyaviy muddatlar tamoyili ("oltin bank qoidasi") deyiladi: 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 investitsiyalarni shaxsiy mablag'lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga moliyalashtirish maqsadga) muvofiqdir. Ushbu holda korxonalar o'zini o'zi moliyalashtirish tamoyiliga rioya qiladi va o'zini qo'shimcha qarzli majburiyatlar bilan bog'lamaydi.

3. Eng yuksak rentabellik qoidasi – sarmoyadorga eng katta (eng yuksak) daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi. G'arbiy iqtisodchi olimlarni hisoblashlariga kompaniyani foydani (demak, sarmoyalarga daromadlik me'yori)ni ko'paytirishga intilishi rahbariyatning aktsiyadorlar boyligini ko'paytirish istagiga tengdir. Bu tasdiqni tushuntirib beramiz. Foydani ko'paytirishga qarshi bo'lgan maqsadlarning ko'pchiligi haqiqatda ikkinchi darajali bo'ladilar. Aktsiyadorlar kompaniyaning egasi sifatida boshqa maqsadlarga (masalan, raqobat kurashidagi etakchilikka) erishish uchun qanday narxni to'lashlari kerakligini bilishlari

kerak. Bundan tashqari kompaniya direktsiyasi aktsiyadorlar 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 investitsion qarorlarini qabul qilish mezonlaridan kompaniya ishi samaradorligini baholash uchun (agar foydani keyingi taqsimlanishidan abstraklanilsa) foydalanish mumkin. Bu juda muhimdir, chunki hozirgi vaqtga qadar kompaniya samaradorligini o'lchashning samaraliroq usuli yoki aktsiyadorlar va umuman jamiyatning uzoq muddatli boyligini ta'minlovchi boshqa muqobil maqsadlar taklif qilinmagan.

4. Ushbu kapital kiritmadan sof foyda bank depozitiga pul mablag'larini joylashtirish miqdoridan oshib ketishi kerak.

5. Investitsiyalarning rentabelligi hamma vaqt inflyatsiyaning o'rtacha yillik sur'atidan yuqori bo'lishi kerak.

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

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

$$P_a > \text{СП}$$

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

8. Ko'rib chiqilayotgan loyiha korxonaning tovar bozoridagi hulgining asosiy strategiyasiga ishlab chiqarishning ratsional navli tuzilmasini shakllantirish, investitsion 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 investitsiyalar kiritish – vaqt bo'yicha uzoq jarayondir. Shuning uchun ularni baholashda quyidagilarni hisobga olish zarur:

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

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

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

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

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

Tovarlarning raqobatbardoshligi, tashkilotning moliyaviy, texnik, sotsial, tashkiliy holati, uning raqobat afzalliklarini tahlil qilish natijalari asosida

tashkilotning faoliyat yuritish va majmuaviy rivojlanish siyosati shakllantiriladi. Tashkilotning siyosati – tashkilot rahbariyati tomonidan faoliyatning qandaydir sohasi (texnik, iqtisodiy, sotsial, tashqi iqtisodiy va h.k)da o'tkaziladigan asosiy yo'li, strategik tadbirlar tizimidir. Yangiliklar ya'ni innovatsiyalarni tadbqiq etish har qanday strategiyaning asosi bo'ladi.<sup>8</sup>

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

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

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

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

**V** – ushbu bozor uchun qolgan strategiyalarning o'zgarishsiz tovar ishlab chiqarish dasturi (sotishlar hajmi)ni ko'payishi. Strategiya ko'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 innovatsiyalar zarur. 1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

### 1-jadval

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

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	Ts	S	V	R
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbqiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni			+		

<sup>8</sup>Р.А. Фатхудинов «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

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’zgarmligini ta’riflovi indeks (eski variant);

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

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

1–jadvalda belgilangan innovatsiyalarning tashkilot strategiyasiga ta’sirlari va qo’shimcha qabul qilingan shartlar asosida tashkilot tovarlarini qayta ishlab chiqarishning xarakterliroq turlarini shakllantirish mumkin:

**2 – jadval**

### **Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari**

<b>Tashkilot strategiyalarini birlashishi</b>	<b>Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari</b>
1. $K_1T_{S_1}S_1V_1R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)
2. $K_2T_{S_1}S_1V_1R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1T_{S_2}S_1V_1R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1T_{S_1}S_2V_1R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo’yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2T_{S_1}S_1V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1T_{S_2}S_2V_2R_1$	Yangi texnologiya bo’yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1T_{S_1}S_1V_1R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2T_{S_2}S_2V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo’yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

Ushbu mavzuda bayon qilingan tavsiyalar bo’yicha bajarilgan ishning asosida tashkilotning yangiliklar va innovatsiyalar portfeli shakllantiriladi.

Innovatsiyalar portfeli tashkilotga tadbqiq 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. Innovatsiyalar portfelining misolli yiriklashtirilgan portfeli 3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 4 – jadvalda berilgan.

### 3 – jadval

#### Tashkilotga tadbqiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli (shakl)

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

### 4 - jadval

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

Innovatsiyalarning nomi va turi	Yangiliklar g'oyasi	Yangilikning darajasi	Ishlab chiqaruvchi (bo'linma, ijrochilar)	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq 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 portfelleri 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.

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

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

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

Narx kontseptsiyasi sarmoyalar nazariyasida asosiy bo'ladi. U korxonalar 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 korxonalar sarmoyalarning narxi.
2. Amaldagi korxonaning umuman sarmoyalar bozorida xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatidagi narxini.

Birinchi tushunchalar korxonadagi mulkdorlar (aksiyadorlar) va kreditorlar oldidagi qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha vujudga kelgan nisbiy yillik xarajatlarda aks ettiriladi. Ikkinchisi har xil parametrlar, xususan aktivlarning qiymati, shaxsiy sarmoyalarning hajmi, foyda va boshqalar bilan aks ettiriladi. Ikkala tushunchalar miqdoran o'zaro bog'langandirlar. Masalan, agar korxonalar rentabelligi "sarmoyalar narxi"dan bo'lgan innovatsion loyihalar amalga oshirishda ishtirok etayotgan bo'lsa, unda kompaniyaning qiymati ushbu loyihalar tugallangandan keyin pasayadi. Shuning uchun kompaniyalar menejerlari innovatsion qarorlarni qabul qilish jarayonida sarmoyalarning "narxi"ni hisobga oladilar. Balansning passivida ham shaxsiy va ham mablag'larning yollanma manbalari ko'rsatiladi. Ushbu manbalarning tuzilishi korxonalarning turlari, xo'jalik tarmoqlari, mulkchilik shakllar va tadbirkorlik faoliyati sohalari bo'yicha jiddiy farqlanadilar. Mablag'larning har bir manbasini bo'yicha narxi ham bir xil emas, shuning uchun korxonalar sarmoyalari "narxi" (qiymati) odatda o'rtacha arifmetik o'lchash bo'yicha hisoblab chiqiladi.

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

qilishda taqsimlanmagan foyda shakli bunday harajatlarda yo'q bo'ladi. Bunda quyidagilarni yozish mumkin:

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

bu erda  $T_{\text{Snp}}$  – taqsimlanmagan foydaning narxi (qiymati);  $T_{\text{Soa}}$  – oddiy aktsiyalarning qo'shimcha shaklidagi aktsiyadorlik sarmoyasining jalb qilinishi narxi (qiymati). Hatto sarmoya “narxi”ning taxminiy miqdorini bilib ham, investitsion loyihalarni baholashni qo'shish bilan avans qilingan mablag'lar samaradorligining qiyosiy tahlilini o'tkazish mumkin.

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

1) oddiy va imtiyozli aktsiyalar (prefaktsiyalar) qiymatidan tashkil topuvchi aktsiyadorlik sarmoyalari.

2) Obligatsiyali qarzlilar.

3) Kreditorlik qarzdorliklari va boshqalar.

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

$$C\check{Y}\check{K} = \sum \Pi_i * Y_i \quad (6)$$

bu yerda  $T_{\text{Si}}$  – mablag'larning  $i$  – manbasining narxi,  $U_i$  – 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'yoring xatarsiz qismi sifatida belgilanadi, u odatda federal va subfederal qarzlilar obligatsiyalari bo'yicha daromadlikning o'rtacha me'yoriga teng.

SO'O'Q kontseptsiyasi 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 investitsiya kiritish variantini tanlashda foydaning kutilgan me'yori (investitsiyalarning rentabelligi) yuqori bo'lishi kerak, ya'ni **R SP**. SO'O'Q dan loyihalarni amalga oshirishga tanlashdagi investitsion 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 korxonaga ushbu loyihaga befarq qaraydi.



**DIM SO'O'Q** sharoitida loyihadan voz kechiladi. SO'O'Q ni hisoblash 1 – jadvalda berilgan.

**1 – jadval**

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

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

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

### **7.5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi**

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

Biznes – reja sanoati rivojlangan mamlakatlar uchun standartli hujjatdan iborat, unda haqiqiy investitsion loyihaning kontseptsiyasi asoslangan va uning asosiy parametrlari keltirilgan. Bu hujjat qayd etilgan ko'rinishidagi axborotlarga ega va uni foydalanuvchilarga vaqtda va masofada topshirish uchun maxsus mo'ljallangan o'ziga xos dasturiy mahsulotdan iboratdir.

Biznes – reja investitsion loyihaning barcha manfaatdor ishtirokchilari: bo'lajak sarmoyadorlar va kreditorlar, ekspertlar, mahalliy ma'muriyatga va h.k ishga doir axborotlarni yetkazib berish uchun mo'ljallangan. Biznes – rejani hujjat sifatida tushunish ham unda mavjud bo'lgan axborotlarning aniqligi bilan bog'liq, bu ma'sul shaxslarning tegishli yozuvi bilan tasdiqlanadi. Hammadan avval biznes – rejadan yangi mahsulotni yangi ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish yoki texnik qayta jihozlash yoki amaldagi ishlab chiqarishni qayta qurish asosida uni ishlab chiqarishni ko'paytirish vositasida ishlab chiqarishni amalga oshirish uchun moliyalashtirishning tashqi manbalarini safarbar qilish bilan bog'liq uzoq muddatli investitsion qarorlarni asoslash uchun foydalaniladi.

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

Hozirgi zamon amaliyoti shundan darak beradiki, korxonalar haqiqiy investitsiyalar kiritishni amalga oshirishi uchun quyidagi asosiy parametrlar haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi kerak:

- o'zining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining ko'lami;
- o'z 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 himoyalaniish usullari.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar bilan bir qatorda biznes – rejani ishlab chiqish uchun loyihaning iqtisodiy muhiti haqidagi ma'lumotlar katta ahamiyatga ega. Bu ma'lumotlar tarkibiga odatda quyidagilar kiritiladi:

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

- valyutaning almashtirish kursi va butun loyihani amalga oshirish davridagi xorijiy valyutaning ichki inlyatsiyasi indeksini o'zgarishining bashorati;

- soliqqa tortish tizimi haqidagi ma'lumotlar (soliqqa tortiladigan baza, soliqning stavkasi, soliqni to'lashning davriyligi soliq bo'yicha imtiyozlar, soliq to'lovlarini har xil darajadagi byudjetlar o'rtasida taqsimlanishi).

Investitsion loyihalashtirishda korxonalar moliyaviy holatini baholashga ehtiyoj quyidagi vaqtda vujudga keladi:

- loyihaviy materiallarda loyiha ishtirokchisining barqaror moliyaviy holati, uning o'ziga qabul qilgan moliyaviy majburiyatlarini bajarishga qodirligi;

- amaldagi korxonada amalga oshiriladigan loyihaning samaradorligini baholash. Ushbu holda tahlil, loyihani amalga oshirilishi korxonalar moliyaviy holatini yomonlashtirmaslikka ishonch hosil qilish uchun, umuman korxonalar 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. Korxonalar 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 aktsiyadorlik jamiyati shaklidagi yangi yuridik shaxsini tashkil qilishni ko'zda tutsa, unda uning aktsiyadorlari va mo'ljallangan aktsiyadorlik sarmoyasining miqdori haqidagi dastlabki axborotlar zarur.

Biznes – rejani ishlab chiqish va bayon qilinishiga yondashishlar investitsion loyihalarning xarakteridan kelib chiqqan holda tabaqalashtiriladi. Kapital kiritmalarning katta hajmini talab qiluvchi loyihalar, hamda tubdan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va bozorga chiqarish bilan bog'liq loyihalar uchun uni mukammal rejasi tuziladi. Kichikroq loyihalar uchun bu hujjatning qisqacha variantini (10-15 bet) ishlab chiqish 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 investitsion loyihani amalga oshirishning yakuniy maqsadini aks ettirishi kerak;

- ko'p vazifaviy belgilanish, chunki uning axborotlaridan manfaatdor shaxslarning har xil kategoriyalari foydalanishlari mumkin;

- axborot materiali (matn, hisob – kitoblar, rasmlar va jadvallar) ni bayon qilishning qisqaligi va mantiqiyligi;

- ushbu hujjatda keltirilgan axborotlarning ishonchliligi, chunki uning barcha qoidalari va xulosalari loyiha tashabbuskorining shaxsiy tadqiqotlari va tashqi axborotli manbalarga asoslanishi kerak;

- materialni bayon qilinishining qat'iy izchilligi, u umumiy qabul qilingan bo'ladi va quyida alohida bo'limlar shaklida berilgan, ulardan har biri investitsion loyihaning har xil jihatlarini ta'riflaydilar.

Investitsion loyihaning biznes-rejasi quyidagi taxminiy tuzilmaga ega bo'lishi kerak;

- titul varag'i;
- kirish qismi (rezyume);
- korxonaga kirgan soha holatining obzori;
- ishlab chiqarish rejasi (mahsulot, xizmatlar va boshqalar);
- bozorning tahlili va marketing rejasi;
- tashkiliy reja;
- xatarni baholash va investitsiyalarni sug'urtalash;
- moliyaviy reja;
- moliyalashtirishning strategiyasi;
- loyihani amalga oshirishini borishida amalga oshirilgan xarajatlarning iqtisodiy samaradorligini baholanishi;
- ilova.

Moliyaviy reja biznes – rejaning asosiy bo'limlaridan biri bo'ladi. Uni ishlab chiqishga ayniqsa sinchiklab yondashish kerak, chunki u sarmoyadorni qiziqtirayotgan asosiy savolga: investitsiya qilinayotgan sarmoyani qaytarish qachon va qanday shakllarda amalga oshiriladi? – javob qaytarishga yordam beradi.

Biznes – rejaning ko'rib chiqilayotgan bo'limi bir qator hisoblashlar (qadamlar) natijasini aks ettiradi. Masalan, pul oqimlarining kalendar rejasi (investitsion loyihani amalga oshirilishini borishidagi pul mablag'larini kelib tushishi va sarflanishining jadvali) korxonaning ishlab chiqarish sotish, investitsion va moliya faoliyatiga tegishli bo'lgan hisoblashlarning uchta blokini o'z ichiga oladi. Har bir blok bo'yicha hisob – kitoblar pul oqimlarini oqib kelishi va oqib ketishini saldosi belgilash bilan yakunlanadi, ya'ni:

- ishlab chiqarish – sotish faoliyatining saldosi – sof foyda va yillar bo'yicha amortizatsion ajratmalarning summasidir;

- investitsion faoliyat saldosi investitsiyalarning to'liq hajmini investitsiya qilingan shaxsiy mablag'lardan ayirish bilan tashkil qilinadi (qayta investitsiya qilingan sof foyda va amortizatsiyadan tashqari);

- moliyaviy faoliyat saldosi qarz mablag'lar summasi (shu jumladan investitsion loyihani amalga oshirish uchun chiqarilgan aktsiyalarni sotish) va qarzlarni to'lash, foizlarni to'lash va aktsiyadorlarga 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 korxonaga uchun uni amalga oshirishdan iqtisodiy samara hisobot davri uchun umumiy saldong yillik miqdorlari summasi bilan belgilanadi.

Turli vaqtlardagi to'lovlar va investitsion siyosatni amalga oshirish davridagi tushumlarni solishtirilishiga ularni birinchi (bazaviy) yilga keltirish hisobiga, ya'ni diskontlashtirish asosida erishiladi. Pul oqimlari (to'lovlar va tushumlar)ni diskontlashtirish va ularning saldosi belgilash investitsiyalarni amalga oshirishning bo'lg'uvsi samarasini asoslanganroq baholash (sof diskonilashtirilgan daromad – SDD - shaklida) uchun zarur.

Investitsion loyihani moliyalashtirish strategiyasi biznes – rejaning moliyaviy bo'limini bayon qilinishini yakunlaydi. Korxonaga investitsion siyosati doirasidagi haqiqiy loyihalarni bir birlari bilan investitsiya qilish jarayonida olinadigan eng katta umumiy iqtisodiy samaraga erishish mezonlaridan kelib chiqqan holda ajratilgan moliyaviy resurslarning hajmlari va amalga oshirish muddatlari bo'yicha muvofiqlashtirish maqsadga muvofiqdir.

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

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

- investitsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida qayta investitsiya qilinadigan sof foyda va amortizatsiya shaklidagi daromadning bir qismi;
- korxonaning uni ishlab chiqarishini qaytadan tashkil qilishdagi ortiqcha va ishdan chiqqan mulklar va amortizatsiya qilinmagan asosiy vositalarni sotishdan pul mablag'lari;
- korxonaga aktsiyalarining qo'shimcha emissiyasi (bosib chiqarilishi)dan olingan mablag'lar.

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

Loyihani amalga oshirilishini borishida qilingan xarajatlarning 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.

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

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

Investitsion 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. Investitsion loyihalarning biznes-rejalarini ishlab chiqish korxonaga tomonidan tanlangan haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarish strategiyasi bilan yaqindan bog'langan.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

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

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

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

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rummyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **8 – MAVZU: ITTIRNI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH**

### **REJA:**

**8.1. ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish tamoyillari**

**8.2. Innovatsion tashkilotning patent litsenziyali faoliyati.**

**8.3. Innovatsion loyihalashtirishning asoslari**

**8.4. Innovatsion loyihalarni ekspertiza qilish**

**Tayanch soʻzlar:** Innovatsion menejmentning maqsadlari, innovatsion faoliyatni boshqaruvchi vazifalari tizimi, rejalashtirish jarayoni, ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi koʻrsatkichlari, kommunikatsiyalarning turlari va shakllari, undovchi sabablarni boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat turlari.

### **8.1. ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish tamoyillari**

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

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

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

- yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amalga bajarish.

Sanab oʻtilgan 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 ratsional boshqaruv qarorlarini qabul qilishda menejmentning avvaliroq koʻrib chiqilgan ilmiy yondashishlari, tamoyillari, vazifalari, usullarini bajarilishi. Ilmiy menejmentning qoʻllaniladigan tarkibiy qismlarining miqdori boshqaruv obʼektining murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan belgilanadi.

2. Innovatsion faoliyatni kishilik kapitalni rivojlanishiga qaratish.

ITTIR ishlarning quyidagi bosqichlariga boʻlinadilar:

- fundamental tadqiqotlar (nazariy va izlanishli);

- amaliy tadqiqotlar;

- tajriba – konstruktorlik ishlari;

- tajriba, eksperimental ishlar, ular oʻtgan bosqichlardan har birida bajarilishlari mumkin.

Nazariy tadqiqotlar natijalari ilmiy kashfiyotlar, yangi tushunchalar va tasavvurlarni asoslanishi, yangi nazariyalarini yaratilishida namoyon boʻladilar.

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 innovatsion jarayonlarni rivojlanishidagi ustuvor ahamiyati shuning bilan belgilanadiki, u g'oyalarning generatori sifatida bo'ladi, yangi sohalarga yo'l ochadi. Ammo fundamental tadqiqotlarni jahon faniga ijobiy kirish ehtimoli faqat 5% ni tashkil qiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida sohaviy fan bu tadqiqotlar bilan shug'ullanish imkoniyatiga ega bo'lmaydi. Fundamental tadqiqotlar, qoidaga ko'ra, davlat byudjeti hisobidan tanlov asosida moliyalashtirilishlari kerak, hamda byudjetdan tashqari mablag'lardan ham qisman foydalanishlari mumkin.<sup>9</sup>

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

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

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

a) muxandislik ob'ekti yoki texnik tizimning belgilangan konstruktsiyasini ishlab chiqish (konstruktorlik ishlari);

b) g'oyalar va yangi ob'ektiv 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 printsiptial 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.

---

<sup>9</sup>Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.



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, tsex, ustaxona, tajriba – eksperimental bo'linma, tajriba stantsiyasi va h.k) majmuasidir.

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

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

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

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

2. ITTKI natijalaridan eksperimental namunalar va laboratoriya jarayonlarida foydalanish.

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

4. ITTKI va tajribali 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. Innovatsion tashkilotning patent litsenziyali faoliyati**

Xalqaro darajadagi aqliy mulkni huquqiy tartibga solishni vujudga kelishini Sanoat mulkini muhofaza qilish, patentlar, tovar nomlaridan foydalanish, shu jumladan ulardan noqonuniy foydalanilganlik uchun jazolash bo'yicha tadbirlar Parij konventsiyasi (1883y) bog'laydilar. Aqliy mulkka huquq III iqtisodiy, sotsial va madaniy huquqlar bo'yicha xalqaro paktda beglilab berilgan. Bizning davlatimiz kashfiyotga mamlakat ustuvorligini himoyalashini ta'minlash maqsadida Parij konventsiyasiga 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 konventsion ustuvorlikni taqdim etish haqidagi masala egallaydi. Gap konventsiya ishtirokchisi bo'lgan mamlakatlardan biri tomonidan patentlashtirishga dastlabki ariza bergan sanani e'tiborga olish haqida ketayapti, u ushbu dastlabki arizani bergan kundan bir yildan ko'p bo'lmagan chegarada belgilanadi. Bundan kashfiyotning yangiligi ushbu mamlakatda ariza berilgan kundan emas, balki dastlabki ariza kundan boshlab belgilanadi. Bu imtiyozli (bir yil) kashfiyotdan foydalanishining tijorat imkoniyatini belgilash (masalan, litsenziyalarni sotish), xorijda arizalarni rasmiylashtirish uchun zarur materiallarni sinchiklab tayyorlash, kashfiyotning reklamasini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Konventsiya 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 litsenziyani topshirish (sotish) yoki patent huquqlarini to'liq topshirish yo'li bilan aks ettiriladi.

Patentli himoyalashning barcha masalalari patent mahkamasi tomonidan tartibga solinadi. U sanoat mulki 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 echimi 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 himoyalanganmaydilar:

- ilmiy nazariyalar va matematik usullar;
- xo'jalikni tashkil qilish va boshqarish usullari;
- shartli belgilar, jadvallar, qoidalar;
- aqliy operatsiyalarni bajarish usullari;
- hisoblash mashinalari uchun algoritmlari va dasturlar;
- inshootlar, binolar, hududlarni rejalashtirish loyihalari va chizmalari;
- buyumlarning faqat tashqi kshrinishiga tegishli bo'lgan, estetik ehtiyojlarni qanoatlantirishga qaratilgan qarorlar;
- integralli mikrosxemalarning texnologiyalari;
- jamoa manfaatlari, insonparvarlik va ahloq tamoyillariga zid bo'lgan qarorlar;
- faqat buyumning taktik vazifasi bilan asoslangan qarorlar;
- arxitektura ob'ektlari (kichik arxitekturik shakllardan tashqari), sanoat, gidrotexnik va boshqa ko'chmas inshootlar;
- bosma mahsulotlar;
- suyuq gazsimon, sog'iluvchi yoki shunga o'xshish moddalaridan barqaror bo'lmagan shaklli ob'ektlari.

Patentni rasmiylashtirish tartibi Patent qonuni tomonidan tartibga solinadi.

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

Litsenziya alohida shaxslar yoki tashkilotlarga patent bilan himoyalangan kashfiyot, texnik vazifalar, ishlab chiqarishning texnologik va konstruktorlik sirlari, tovar belgisi va h.k.dan foydalanishga ruxsattan iboratdir. Litsenziyani

berish tijorat operatsiyasi bo'lib, patent egasi (litsenzar) o'zining kontragenti (litsenziati)ga patentlar, nou-xau, tovar belgilari va h.k.ga o'z huquqlarining belgilangan doirasida foydalanishga litsenziya beradi.

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

Litsenzion bitim bir necha patentlar va ular bilan bog'liq nou-xaularni majmuaviy topshirishni ko'zda tutish mumkin. Bu holda litsenzion bitim, qoidaga ko'ra, litsenzar tomonidan tegishli injiring (muxandislik-maslahat) xizmatlarini, shu jumladan loyihalashtirish, litsenzion ishlab chiqarishni tashkil qilish, nou-xau, ishga tushurish-sozlash ishlar, xodimlarni tayyorlash va h.k. ko'rsatishni ko'zda tutadi.

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

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

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

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

- patentli (patentdan tezisli nou-xausiz foydalanish huquqi beriladi);
- bepul (nou-xaudan faoliyatning har xil sohalarida foydalanish huquqi beriladi);
- oddiy (patentdan foydalanish huquqiga litsenziat va litsenzior ega bo'ladi);
- favqulodda (litsenziat tomonidan patentda yakka hukmron holda foydalanish);
- to'liq (patentdan bir kishi bo'lgan litsenziat shartnoma tomonidan kelishilgan muddat davomida foydalaniladi).

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

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

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi kontseptsiyasi (Project Management) jadal ravishda kirib kelmoqda. Bu kontseptsiyaning asosini loyahasiga har qanday tizimning vaqt va mablag'lar sarflanishi bilan bog'liq dastlabki holatini o'lchashga qarash tashkil qiladi. Oldindan ishlab chiqilgan dasturlar bo'yicha byudjet va vaqtli chegaralashlar doirasida amalga oshirilgan bu o'zgarishlar jarayoni esa – loyihalarni boshqarishdir. Hozirgi vaqtga kelib loyihalarni boshqarish barcha sanoati rivojlangan va yangi sanoatli mamlakatlarda investitsion faoliyat metodologiyasi tomonidan tan olingan. Mamlakatimiz amaliyotida bu kontseptsiya dasturiy – maqsadiy dasturlar (DMD)ni qo'llanilishida o'z aksini topgan.

“Innovatsion loyiha” tushunchasi quyidagicha ko'rib chiqilishi mumkin:

- innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli;
- innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni;
- hujjatlar majmuasi.

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

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

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

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

Innovatsion loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga rahbarlik loyiha rahbari (loyiha menejeri) va ilmiy texnik kengashi (ITK) tomonidan amalga oshiriladi. ITK tarkibiga ilmiy – texnik echimlarni 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 etakchi mutaxassislar kiradilar.

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

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

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

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

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

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

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

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

Innovatsion loyiha bo'lim – loyiha kontsepsiyalarini 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'lovlarni tekshirish;
- buyurtmalar summasini yetkazib beruvchilarning yuk xatlari bo'yicha xaridlarga mos kelishi;
- yetkazib beruvchiga muddati o'tgan to'lovlarni qidirib topish;
- tegishli ushlab qolishlarni tasdiqlash.

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

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

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

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

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

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

Qo'yilgan vazifalar davrasi bo'yicha innovatsion loyihalar ekspertizasini sertifikatlash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovatsion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatlashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.<sup>10</sup>

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilot (IQT)ning tavsiyalariga muvofiq innovatsion loyihalarning ekspertizasini quyidagi tamoyillar asosida o'tkazish kerak:

1. Ekspertiza natijalari, mutaxassislarni tanlash bo'yicha munozarali vaziyatlarda hakamlik rolini bajaruvchi, uni o'tkazuvchi tadqiqotlarning mustaqil guruhini mavjudligi;
2. Tadqiqotlar sohasidagi faoliyatda qo'shimcha qiymatini hisoblashda yangilik kiritishlar ishlab chiqarishning sifatida ko'rib chiqiladi;
3. Nazarda tutilayotgan samaradorlikni belgilash imkoniyat va nazorat qilish uchun vaqtga ega bo'lish uchun o'rta muddatli istiqbolda xarajatlarni oldindan bashoratlash va rejalashtirishni o'tkazish;

---

<sup>10</sup>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 sotsial, iqtisodiy va ekologik muhitga bo'lajak ta'sirini hisobga olish zarur. Ekspertiza nafaqat loyihalarni miqdoriy, balki sifatiiy baholashga ham ega. Qarorlar qabul qilishga ekspert guruhining har bir a'zosi tomonidan berilgan baholar hisobga olinadi. Ekspertlar ishlab chiqarilayotgan loyihaga tegishli bo'lgan har qanday axborotlarni talab qilishlari mumkin. Har qanday ekspert guruhiga ekspertiza buyurtmachisining yuqori malakali vakili kiritilishi mumkin.

IHTT tomonidan tavsiya qilingan innovatsion loyihalar ekspertizasining sanab o'tilgan tamoyillarini quyidagilar bilan to'ldirish zarur deb hisoblaymiz:

1. Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi 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 innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

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

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

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

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

v) hujjatning mazmuni – texnik (investitsion loyihalar, konstruktorlik – texnologik hujjatlar, uslubiiyotlar va h.k), iqtisodiiy (texnik-iqtisodiiy asoslash, moliyaviiy, buxgalteriiya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k ), tashkiliiy (tashkiliiy loyihalar, tashkiliiy 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. Uslubiiy 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 sofligi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo'yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

3. Jahon yutuqlaridan foydalanilganlik darajasi va hujjatni jahon standartlari bilan uyg'unlashuvi integratsiyalashishi;

4. Hujjatni ishlab chiqishda qo'llanilgan ilmiy yondashishlar (tizimli, marketingli, qayta ishlab chiqaruvchi, vazifaviylar)ning soni;

5. Hujjatni ishlab chiqishda qo'llanilgan zamonaviy usullar (vazifaviy – qiymatli tahlil, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni. Agar bu usullarni 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'lamini;

8. Hujjatni ilmiy doiralar, boshqaruvning davlat va mintaqaviy idoralari va amaliyotda ma'qullanganligi;

9. Hujjatni ishlab chiquvchi tashkilotlarning obro'si va uni ishlab chiqaruvchilarning malakasi;

10. Hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar;

11. Hujjatni rasmiylashtirishda standartlarga rioya qilinishining darajasi, tushunchalarning bir ma'noligi, bayon qilishni aniqligi, ishonchliligi, ko'rgazmalilik.

Sifatning sanab o'tilgan mezonlari (talablari)ga javob beruvchi hujjatlar ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'ladilar. Hujjatning sifati tovarlar, firmalar, mamlakatlarning raqobatbardoshligi ta'minlashning asosiy sharti bo'ladi.

Innovatsion loyihalarning ekspertizasini o'tkazish metodikasi boshqaruv qarorlarini tahlil qilish, bashoratlash, ishlab chiqishning usullari va yo'llariga asoslanadi. Quyidagilar ekspertizaning eng keng tarqalgan usullari bo'ladilar.

• innovatsion loyihaga kiritilgan va ekspert (sertifikatsion) sinovlar natijasida olingan ko'rsatkichlarni ob'ektini qo'llashning ekologikligi, ergonomikligi, xavfsizligi bo'yicha xalqaro va milliy talablar, uning birga bo'la olishligi, o'zaro almasha olishligining ekspertizasi, ushbu sohadagi jahon yutuqlarining boshqa parametrlari bilan solishtirish usullari;

• ekspertli;

• indeksli

• balansli

• grafik (jadvali) va boshqa usullar va yo'llar.

Bu usullar muqobil emaslar, ular bir birlarini to'ldiradilar.

Bitta tarkibiy qism (bo'lim, muammo) uchun bitta usul qo'llaniladi, boshqasi uchun boshqa. Har qanday usulni qo'llashda innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari va usullarini qo'llamasdan bo'lmaydi.

Quyida S.D. Ilenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan “Innovatsion menejment” darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

Federal ilmiy-texnik dasturlarini amalga oshirish uchun davlat buyurtmachilari tomonidan tanlov asosida olingan dasturlar ijrochilari bilan davlat shartnomalari tuziladi.

Ekspert bahosi ekspert anketasi savollariga javoblar ko’rinishida shakllantiriladi va ekspert yakuniy xulosasining quyidagi variantlarini ko’zda tutadi:

- 5– loyiha shubhasiz qo’llab quvvatlashga loyiq;
- 4 - loyiha qo’llab - quvvatlashga loyiq;
- 3 – qo’llab – quvvatlanishi mumkin;
- 2 – loyiha qo’llab - quvvatlashga loyiq emas;
- 1- loyiha ekspert kengashi tomonidan ko’rib chiqishga loyiq emas.

Ekspert bahosida 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. Loyiyaning 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.

Ekspertizal laboratoriya tadqiqotlari uchun ekspertiza quyidagi savollarga javobni ko'zda tutadi:

- Tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?
- So'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?
- Pilotajli tadqiqot o'tkazilganmi?

Ekspertiza bir necha loyihalarning qiyosiy tahlili asosida o'tkaziladi. Ekspertizaning uchta bosqichi ko'zda tutiladi.

• Birinchi bosqich – loyihani dastlabki ko'rib chiqilishi va quyidagi vazifalarni hal qilinishi:

- Ikkinchi bosqich ekspertizada ishtirok etish uchun loyihalarni tanlash;
- Rad etilgan loyihalar bo'yicha asoslangan xulosalarni tuzish;
- Ekspertizaning yakka darajasida o'tgan har bir loyiha bo'yicha ekspertlarni belgilash.

Ekspertiza natijalarini shakllantirish reyting asosida amalga oshiriladi. Yakka tartibdagi loyihaning reytingi ikkinchi bosqichda belgilanadi.

Uchinchi bosqichda loyiha bo'yicha xulosalar beriladi (loyihaning umumiy reytingiga tuzatishlar kiritilishi mumkin, moliyalashtirish haqida qarorlar qabul qilinadi).

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsion faoliyatning xususiyatlari menejmentdagi kommunikatsiyalar turlari va shakllari oldiga oshirilgan talablarni qo'yadi.

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

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

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

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.

2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma “Blagovest”, 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **IX - MAVZU.KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQUISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH**

### **REJA:**

- 9.1. Korxonalaridagi ITTKIning boshqarish.**
- 9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi.**
- 9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari.**
- 9.4. Yangilik kiritish va taqdim etishni boshqarish.**

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

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

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda XX asrning keyingi o'n yilliklarida sanoat ITTKI milliy ilmiy salohiyatining yirik tashkil etuvchisi va raqobat afzalligining muhim manbaiga aylangan. Sanoat kompaniyalarida fan yangilik kiritishlarning asosiy va amalda tugamaydigan manbai sifatida yangiliklarning aniq iste'molchilari bilan birlashgan. Sanoat sektori doirasida ITTKIning faol kengayishi zarurligi shunday dalil bilan tasdiqlanadiki, mahsulotlarning ishlab chiqarilishi va sotilishi orqali ilmiy tadqiqotlar natijalari tijoratlashadi va jamiyatning ehtiyojini qanoatlantiradi.

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

Innovatsion faoliyat, ayniqsa fundamental va amaliy tadqiqotlarni bajarishda noaniqlik va xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadi. Yangilik kiritish 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 innovatsiyalar yashash davrlarining har xil bosqichlarida ularni boshqarish xususiyatlaridir.

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

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

Tadqiqotlar ilmiy bosqichi rahbarining roli ijodiy xodimlarini oddiygina tanlash, strategik vazifalarni qo'yish va operativ nazorat qilish doirasidan tashqariga chiqadi. Undan ijodiy axloqiy-psixologik muhitni tashkil qilish, tavakkalchilikni rag'batlantirish, olimlar o'rtasidagi keng aloqalar va ularning axborotga egaliklarining yuqori darajasini ta'minlash, erkin ijodiyot, bardoshlilik va tanqidiylik uchun sharoitlar yaratish talab etiladi.

Olimlar uchun tan olinish va yuqori baho, obro' va pul mukofoti faoliyatning muhim mezonlari bo'lib xizmat qiladi.

Muammolarni ijodiy hal etish usullari orasida B. Tviss tahliliy va morfologik hamda notahlil usullarni ko'rsatadi, ular orasida "aqliy hujum", fantaziyalar, metaforalar assotsiatsiyalar, o'xshatishlar va sinektika usullaridai foydalanish muhim o'rin egallaydi.

Sinektika e'tiqodli tafakkurni bartaraf etish asosida ijodiy jarayonni tashkil qilishga harakat qiladi. Ijodiy harakatni operatsion boshqarish fundamental, mantiqiy va ruhiy jarayonlar asosida izohlanadi. Sinektika usullari ixtisoslashgan ilmiy tashkilotlarda etarlicha 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 determinatsiyalanmaganlik (asoslanmaganlik) elementi yuqori. Muvofiqlashtirilgan portfelni ta'minlovchi loyihalar tanlovi o'tkaziladi, u firma tomonidan qo'yilgan vazifalarni vaqtning har xil davrlarida resurslardan muvofiq foydalanish bilan bir vaqtda hal qilish maqsadida shakllantiradi.

## **9.2. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi**

Hozirgi zamon amaliyotida ITTKI ga xarajatlar, qoidaga ko'ra, sotish hajmining 3 dan 5 %gacha qismini tashkil etadi. Innovatsion biznesning o'rtacha statistik firmasi tomonidan ITTKI doirasida amalga oshiriladigan ish bosqichlari bo'yicha xarajatlarning taqsimlanishi 1-jadvalda berilgan.

### Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi

№	Bosqichlar	Yakunga nisbatan % dagi xarajatlar
1.	Muammo bo'yicha ilmiy boshlanish tadqiqoti, fundamental tadqiqotlarning mavjud ma'lumotlari tahlili	3,0
2.	Innovatsiya g'oyalari o'rganish	1,1
3.	Laboratoriya eksperimental tadqiqotlari	13,1
4.	Yangiliklarning loyiha-konstruktorlik ishlab chiqilishi	16,7
5.	Yangilik kiritish tajribasi namunasining hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlanishi	

ITTKI bosqichlari bo'yicha o'rtacha statistik xarajatlar tahlilidan kelib chiqishga, yangi namunani ishlab chiqishni hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlash eng katta ulushni tashkil qiladi. Bu texnik-texnologik yangiliklarning o'sib boruvchi ta'siri va zamonaviy firmalarning shaxsiy ilmiy boshlanish va ITTKIning rivojlangan tarmog'iga ega bo'lishga intilishlari haqidagi fikrni yuzaga keltiradi.

Korxonaning ushbu uchastkasidagi etarlicha bo'lmagan faolligi xorijdagi yirik sanoat kompaniyalari rahbarligi ta'minlamaganligidan kelib chiqadi. Masalan, 1999 yilda 500 yirik TMK rahbarlaridan faqat 3,4 % firmalari etarlicha 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 innovatsion faoliyati takomillashtirilgan innovatsiyalar, yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishga asoslangan. So'ralgan kompaniyalarning bundan keyingi rejalariga kelsak, 24,6 % shaxsiy ilmiy-texnik va fundamental tadqiqotlarni rivojlantirishga zarurat ko'rilgan.

Keyingi o'n yil ichidagi xorijdagi yirik korporatsiyalar rivojlanishining o'ziga xosligi shundan iboratki, o'tkazilayotgan ITTKIning hajmi va amaliy ahamiyati bo'yicha ular nafaqat kichik biznesdan, balki OO'Yu va akademik fandan ham o'zib ketgan. Yirik firmalar patent va nou-xaularni sotish bo'yicha shubhasiz ustuvorlikka ega, bu quyidagi ma'lumotlar bilan tasdiqlanadi: patentlarning yapon bozorida xorijiy sotuvchilar savdolarining 40%ga yaqiniga tegishli ravishda yirik firmalar 39,9 %, akademik va OO'Yu sektorlari - 11 %, kichik va o'rta biznes – deyarli 10 % ga ega.

Sanoat firmalarining innovatsion yo'naltirilganligi ana shunda yaqqol ko'rinadiki, ITTKIga bozor holatining qisqa muddatli o'zgarishlariga nisbatan kamroq bog'liq bo'lgan uzoq muddatli istiqbol sifatida qaraladi. Jahonning ko'pgina sanoat kompaniyalari ITTKIga savdolarining 4dan 7%gacha summali hajmlarini sarflaydi.

ITTKIdagi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarda davlatning ishtiroki amalda pasaygan mamlakatlarda innovatsion faoliyatning rivojlanishi milliy



iqтisodiyot 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 ITTKIning rivojlantirish vazifasini ilgari suradi. Yaponiya va AQSh firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati quyidagi ma'lumotlar bilan ifodalanadi (2-jadval).

2-jadval

**Yaponiya va AQSh firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati, %da**

<b>№</b>	<b>ITTKI turi</b>	<b>Yaponiya</b>	<b>AQSh</b>
1.	Yangi texnologiyalar sohasidagi fundamental tadqiqotlar	15,9	8,4
2.	Mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar	26,6	35,9
3.	Yangi mahsulotlarning o'zlashtirilishi	33,9	29,9
4.	Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish jarayonining yangi usullarini o'zlashtirish	23,9	26,1
	<b>Jami</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Zamonaviy kompaniyalardagi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarni guruhlar bo'yicha tasniflash mumkin: yangi texnologiyalar sohasidagi tadqiqotlar, mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar, yangi mahsulotlar va ishlab chiqarishning yangi usullari o'zlashtirilishi.

Ishlab chiqarishni yangilash, ishlab chiqarilayotgan mahsulot navlarini o'zgartirish, yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini tatbiq etishni turli yo'llar bilan: patentlar, litsenziyalar, nou-xaularni xarid qilish, kompaniya ITTKIning fundamental bo'linmalarida shaxsiy tadqiqotlarni o'tkazish, yangiliklarni ishlab chiqarish va tijoratlashtirish uchun firma ichidagi venchurli bo'linmalarni tashkil qilish vositasida amalga oshirish mumkin.

Yirik kompaniyalarning oldida ITTKIning qo'lga kiritishning turli muqobillari vujudga keladi – ilmiy ishlab chiqarishlarning yuqori darajasiga ega kichik firmalarni yutib yuborish hisobiga, firmalararo tadqiqotchilik va ishlab chiqarish kooperatsiyasi hisobiga qo'shma korxonalar tashkil qilish yo'li bilan va hokazo. Yirik korxonalar kichik innovatsion biznes ustidan nazorat o'rnatish yoki keyinchalik xarid qilish bilan moliyalashtirish uchun xatarli sarmoyalar fondini tashkil qilishi mumkin.

Kompaniyada ilmiy boshlanishlarni yaratish va ishlab chiqarishning yangilanishini ilmiy ta'minlashning har bir varianti muqobil asosda ko'rib chiqiladi va quyidagilarni hisobga oluvchi aniq vaziyatga asoslanadi:

- yangilikning ta'rifi;
- uning faoliyat sohasiga mos kelishi;
- yangilik yashash davrining xususiyatlari va bosqichlari;

- innovatsion infratuzilmaning rivojlanganlik darajasi;
- moliyaviy, moddiy va axborot resurslari bilan ta'minlanganligi;
- xodimlarning malakasi, kasbiy ko'nikmalari va texnik tajribasi;
- ishlab chiqarish tizimlarining texnik-tashkiliy darajasi;
- firmalarning sohaviy tegishlilik va hokazo.

Ko'pgina, ayniqsa davlat ishtiroki past darajada bo'lgan mamlakatlarda ITTKIning tashkil etish shakllari "portfeli"dagi eng katta salmoqni firma ichidagi ishlab chiqarish va yangiliklarni ITTKI bo'linmalari bazasida tatbiq etish egallab turishda davom etadi.

Yangi tashkiliy tuzilmalar va ITTKIning boshqarishning yangi usullarini yaratish ilmiy tadqiqot va konstruktorlik bo'linmalari tizimi faoliyatini takomillashtirishda muhim rol o'ynaydi. Masalan, agar an'anaviy korxonaga matritsali, divizion yoki tarmoqli tuzilmalar doirasida yangiliklarni ishlab chiqarishning chiziqli – izchil ishlab chiqilishi xos bo'lsa, u holda zamonaviy korxonalarda ITTKIning boshqarishga loyihaviy yondashuv muvaqqat maqsadli loyihaviy guruhlarni boshqarish tizimi yoki yirik korporatsiyalar doirasida innovatsion vechurli bo'linmalarni tashkil qilish ustuvorlik qiladi.

Yangiliklarni ishlab chiqarishning an'anaviy chiziqli – izchil usuli ilmiy ishlab chiqarishning texnologiyalarning radikal almashuviga to'siq bo'luvchi moddiy-texnik bazasining inertligi o'sishi singari ob'ektiv sabablari oqibatida yangiliklarning yangilanish sur'atlari sekinlashuvini keltirib chiqaradi.

ITTKIning sifati va samaradorligiga rahbarlikning undovchi sabablarini pasaytiruvchi, kommunikatsiyalar va yangiliklarni ishlab chiqarish va tatbiq etishga mas'ul bo'lgan turli vazifaviy bo'linmalar harakati muvofiqlashganligini yomonlashtiruvchi sof ma'muriy usullarning ustunligi ta'sir ko'rsatadi. Loyihali boshqaruv usullarini qo'llash, muvaqqat loyiha jamoalarini va firma ichidagi vechurlarni tashkil etish yirik kompaniyalardagi innovatsion jarayonni takomillashtiradi.

Yangilanishning samaradorligiga innovatsion faoliyatning turli omillari: innovatsiya mahsulotining sifati, qo'llanilayotgan texnologik qarorlarning sifati va loyihani amalga oshirishning tashkiliy-texnik sharoitlari ta'rifi ta'sir ko'rsatadi. Buyumning texnik darajasi, uning texnologiyaliligi, resursni iste'mol qilishi, unifikatsiyalanganlik va standartlashtirilganlik darajasi, eski va yangi modellarning qiyosiy texnik-iqtisodiy samaradorligi o'zlashtirilayotgan buyum yoki yangi mahsulot sifatini belgilab beruvchi omillar hisoblanadi.

### **9.3. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari**

Buyumlarning har qanday parametrlari va xususiyatlari innovatsiyalarning sifat ko'rsatkichlari hisoblanadi. Yangilik kiritishning texnik darajasi haqida to'liq tasavvurga ega bo'lish uchun ko'rsatkichlar, xususiyatlar, ularni o'lchash usuli, ishlab chiqarish va foydalanish bosqichlari bo'yicha bo'linadi.

Ta'riflarning to'liq bo'lishi uchun tabiiy yoki qiymatli aks ettirishdagi xususiyatlarning ham mutlaq, ham nisbiy ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Shu bilan birga nisbiy ko'rsatkichlar – odatda eskining mutlaq ko'rsatkichlarining yangi

yoki yaxshilangan namunaga nisbati hamda moddiy iste'mol qilinishi, mehnat iste'mol qilinishi, quvvatning o'lchov birligiga tannarx, unumdorlikning solishtirma va xarajat ko'rsatkichlaridir. Bu parametrlar yangilikning texnik darajasi va sifatini baholashning asosidir.

Agar yangiliklarning yakka (xususiy) ko'rsatkichlari faqat uning xususiyatlaridan biriga tegishli bo'lsa, majmuaviy ko'rsatkichlar eng muhim ta'riflar ketma-ketligini etarlicha to'liq aks ettiradi. Bunday mahsulot uchun uning texnik va texnologik takomilligi yangilikning texnik darajasini eski mahsulotning asosiy xususiyatlari bilan qiyoslash orqali belgilanadi. Asos sifatida standartlashtirib ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

Bunda yangi mahsulot yashash davrining barcha bosqichlari uning yakuniy bosqichi sotilishi va iste'molida foydalanishga bo'ysunadi. Ushbu nuqtai nazardan loyihalashtirishga ilmiy-texnik faoliyatning bosqichi sifatida qarash mumkin emas, chunki ITTKIning barcha bosqichlari yangi tovar namunasi 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 modernizatsiyalash istiqboli va undan foydalanish va uning bozorda bo'la olishi muddatiga ta'sir ko'rsatuvchi vazifaviy parametrlari (quvvati, ishonchliligi, unumdorligi, xizmat muddati) ning dinamik zahirasini belgilaydi.

Tashkiliy-iqtisodiy omillar makroiqtisodiy, mikroiqtisodiy va tashkiliy jihatlarni yangilikni ishlab chiqishning sifati va qiymatiga ta'sirini ta'riflaydi. Konstruktiv-texnologik omillar mahsulotning zarur ko'rsatkichlariga erishish xarajatlarini belgilaydi, texnologik ishlab chiqish qiymatini o'z ichiga oladi. Ixtisoslashishni chuqurlashtiruvchi va mahsulotlarning standartlashuvi va unifikatsiyalashishiga ko'maklashuvchi omillar, ayniqsa ajralib turadi.

Bu ko'rsatkichlar yakka va eng yangi namunalarni tatbiq etishda kichik rol o'ynaydi, chunki ommaviy ishlab chiqarish uchun qulay sharoitlar yaratiladi. Bu 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 erda 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, preferentsiyalash (afzallik berish) usuli bilan matematik ishlab chiqish to'rtinchi, yakuniy bosqich hisoblanadi.

Ranjirovkalashdan oldin keluvchi agregatsiyalangan baholash usuli etarlicha tez-tez qo'llaniladi. Yangilik kiritishning integral ko'rsatkichlarini belgilashga eng yaxshi yondoshuv asosiy ko'rsatkichlarni ishlab chiqarish – foydalanish va tashkiliy iqtisodiy omillarga vazifaviy bog'liqligi ko'rinishidagi matematik modellarni ishlab chiqishdan iboratdir. Yangi mahsulotning talab etiladigan texnik darajasiga erishish uchun zarur investitsiyalar hajmi ham etakchi rol o'ynaydi.

Agar asosiy miqdoriy ko'rsatkichni qo'llashning iloji bo'lmasa, o'rtacha o'lchangan miqdorlar qo'llaniladi. Xususiyl ko'rsatkichlarning o'rtacha o'lchangan arifmetik yoki geometrik miqdoridan foydalanish mumkin. Ushbu holda yangi mahsulotlar loyihalari variantlarini eng katta yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlar sharoitlarini qiyoslash va barcha tashkil etuvchilar ahamiyat va ta'sir etish darajasini belgilash zarur.

Ishlab chiqarish-texnologik ko'rsatkichlar yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun qo'llaniladigan resurslar barcha turlarining xarajatlari bilan bog'liq. Konstuktivlik unifikatsiyalash ko'rsatkichlari mahsulotning vorisligi, takrorlanishi, standartlashtirish va unifikatsiyalash darajasiga bog'liqdir. Yangi mahsulotning foydalanish xususiyatlari ayniqsa ajralib turadi.

Buyumning iqtisodiy parametrlarini ifodalash uchun omilli tahlil qo'llaniladi. Bu erda mehnat iste'moli, energiya iste'moli, material iste'moli va tannarx texnologik jarayonlarning vazifalari ko'rinishida taqdim etiladi.

Tubdan yangi loyihalarni tahlil qilish, fundamental va amaliy tadqiqotlarni bashoratlash uchun maqsadlar daraxti yoki bashorat grafasi deb ataluvchi tuzilishga asoslangan usullardan foydalaniladi.

Bashoratli grafa usulining mohiyati hm innovatsion muqobilni va ham innovatsion ehtiyojni, shu jumladan zarur resurslar va ishlab chiqarish imkoniyatlarini baholashni aks ettiruvchi maqsadlar daraxtini yaratish va tahlil qilishdan iborat. Bunda izchil taqdim etilayotgan vaziyatlar hodisalarning sodir etilish ehtimoli yordamida baholanadi.

#### **9.4. Yangilik kiritish va taqdim etishni boshqarish**

Ishlab chiqarish va mahsulotning qayd etilgan ishlab chiqarish omillari va determinatsiyalangan turiga mo'ljallangan markazlashgan boshqaruv qaytarilmaydigan holda o'tmishda qoldi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida har qanday firma o'z innovatsion strategiyasi va tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi, qo'llaniladigan texnologiyalar turini tanlaydi, zarur texnologik uskunalarni tanlab oladi va kerakli miqdor va sifatidagi moddiy va nomoddiy resurslarni oborotga jal etadi.

Firmaning yangilik kiritishdan foydalanish sohasidagi faoliyatini tashkil qilish alohida bosqichlardan iborat g'oyat murakkab tadbirlardan tashkil topadi, ular umuman yangilikning yashash davriga ta'sir ko'rsatadi. Loyihaviy yondashuv butun ilmiy ishlab chiqarish doirasini chiqishga asoslanadi, unda yangiliklarni ishlab chiqish, yaratish, tatbiq etish va tarqatishdan tortib mahsulotni foydalanishdan olib tashlashgacha bo'lgan jarayon tushuniladi. Innovatsiya bo'yicha ilmiy-ishlab chiqarish davra tushunchasi printsiptial texnik-texnologik tizimlar hamda tajribali namunalarni almashuvi va uskunalarning mavjudlarini almashtirishga tegishlidir.

Ishlab chiqarishdagi texnologik qarorlar, texnika va tayyor mahsulotlar modellarining doiraviy aylanishi va almashuvi innovatsion jarayonning asosiy mazmuni hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimlarining yashash davri ishlab chiqish bosqichidan boshlanadi. Bu erda ilmiy tadqiqotlar, tajribaviy namunalarni tuzish va yaratish, sinovlarni o'tkazish amalga oshiriladi.

Mahsulot murakkablashgani va modernizatsiyalangani sari bu bosqich borgan sari kattaroq ahamiyat kasb etadi. Birinchi bosqich seriyali ishlab chiqarishga o'tish to'g'risida qaror qabul qilish bilan yakunlanadi. Mahsulotning ilm iste'moli qancha yuqori bo'lsa, kichik seriyali ishlab chiqarishning roli va qo'llanilayotgan texnologik qarorlarning egiluvchanligi va moslashuvchanligi shunchalik yuqori.

Keyingi bosqich ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va texnologiyalarni tanlashni o'z ichiga oladi. Yangi materiallar va mahsulotlarni ishlab chiqarishni o'zlashtirish usulini tanlashga ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy tayyorgarligini tashkil qilish tizimi va zarur texnologik uskunalarning tarkibi katta ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi (IChTTYaT)ga muvofiq mahsulotlarni ommaviy va seriyali ishlab chiqarishga texnologik tayyorlash texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, jihozlarni loyihalashtirish va ishlab chiqarish, mahsulotning tajribaviy namunasini ishlab chiqarish va sinovdan o'tkazish, umuman ishlab chiqarish tizimini tashkil qilish va vujudga keltirishni o'z ichiga oladi.

Texnologik jarayonni ishlab chiqishda ta'sir ko'rsatish usullari operatsiya turlari va ularning izchilligi, mahsulotla, oraliq turlari, detallar yoki qismlarni olishusullari belgilanadi. Nihoyat, jarayonning asosiy, yordamchi va yakuniy bosqichlari birlashtiriladi. Texnologik uskuna uning texnik ta'riflari (quvvati, 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 modernizatsiyalash va eskirganlarini hisobdan chiqarish tahlili nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Uskunaning ishlashidagi tayyorlash-yakunlash va yordamchi vaqtni qisqartirish imkoniyatiga ega bo'lish muhim ahamiyatga ega. Yaratilayotgan texnologik tizim deyilganda texnikani tanlashda uskunaning ishlash tartibidan to'liqroq foydalanish, ish vaqtini texnologik, operatsiya ichidagi, tizim ichidagi va boshqa yo'qotishlarini qisqartirishga qaratilgan tashkiliy-texnologik tadbirlarni ko'zda tutish zarur.

Texnologik jarayonning sifati uning yangilik yaratish qobiliyatida amalga oshiriladi. U texnik-texnologik ta'riflar hamda iqtisodiy ko'rsatkichlar nuqtai nazaridan baholanadi. Tahlilning keng qo'llaniladigan texnik-iqtisodiy va vazifaviy-qiymatli modellarini jarayonlarning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish va ishlab chiqarish tizimlarini muvofiq faoliyat yuritish algoritmini topish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish hajmi ham tabiiy, ham qiymatli aks ettirishda baholanadi. Bunda barcha ishlab chiqarish xarajatlari, yangi mahsulot birligiga sotish narxi va sotishdan ko'zda tutilgan tushumni ko'rsatish muhimdir. Shuni hisobga olish kerakki, innovatsion loyihalarning ko'pligi uchun boshlang'ich davrda quvvatlarni yuklash 20% va hatto kamroq bo'lishi mumkin.

Bunday vaziyat ham yangi mahsulotni bozorga chiqishigacha tijorat qiyinchiliklari, ham xomashyo, butlovlarni yetkazib berish, uskunalarni sozlash, yangi uskunalar va yangi texnologiyalarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni tanlashning keng doirasi natijasida vujudga keladi. Bunday jihatlarda texnik-iqtisodiy asoslashni tuzish va innovatsion loyihani muhandislik o'rganishida ko'rib chiqiladi.

Ishlab chiqarish bosqichida yangi mahsulotni o'zlashtirish, tajribaviy partiyani ishlab chiqarish va yangi mahsulotni seriyali, so'ngra ommaviy ishlab chiqarishga o'tish bo'yicha ishlar majmuasi amalga oshiriladi. Ishga tushirilayotgan quvvatlar ehtiyojni belgilash ketma-ket bosqich va har bir ketma-ketlik uchun yangi mahsulotni taklif etilayotgan ishlab chiqarilishi yoki savdolar hajmining oraliq miqdorlariga muvofiq alohida amalga oshirish kerak. Har bir bosqich uchun material va ishchi kuchiga aniq ehtiyojlarni aniqlash hamda uskunalaridan foydalanishning eng yangi varianti (parallel, izchil, aralash yoki xavfsiz-aylanma)ga afzallik berish kerak.

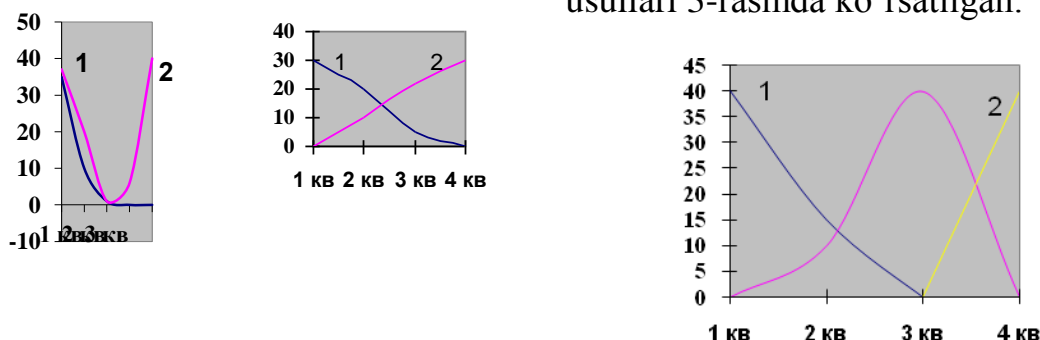
Resurslarga ehtiyoj va xarajatlar har bir bosqich uchun hisoblab chiqilishivamol iyaviy resurslar va savdolar hajmi bilan aniqlash tuzatishlari kiritilishi mumkin. Yo'qotishlar, brak, to'xtab qolishlarni ko'zda tutish kerak. Quvvatlarning turlicha yuklanishida ishlab chiqarishning turli bosqichlaridagi 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 3-rasmda ko'rsatilgan.



**3-rasm. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishning asosiy usullari<sup>11</sup>**

Ilmiy-texnik yangilikni muvaffaqiyatli amalga oshirish va uni innovatsion tovarga aylantirish uchun texnologik qarorlar va talab qilinayotgan uskunalarni ishlab chiqarish jarayonlarining keyinchalik boshqarishga ega tanlovini tahlil qilish zarur.

Boshqaruvning asosida nafaqat vaqtning ushbu paytida, balki istiqbolda ham eng yaxshi bo'lgan texnologik echimlarni tanlash, ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha tadbirlarning maqsadga qaratilgan tizimi yotadi.

Yangilik kiritish loyahasini 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 loyihaning rentabelligi, uning texnologiya, uskunalari, asboblari, jihozlari, ijrochilarning sifati va soni jihatidan amalga oshirish mumkinligi tushuniladi.

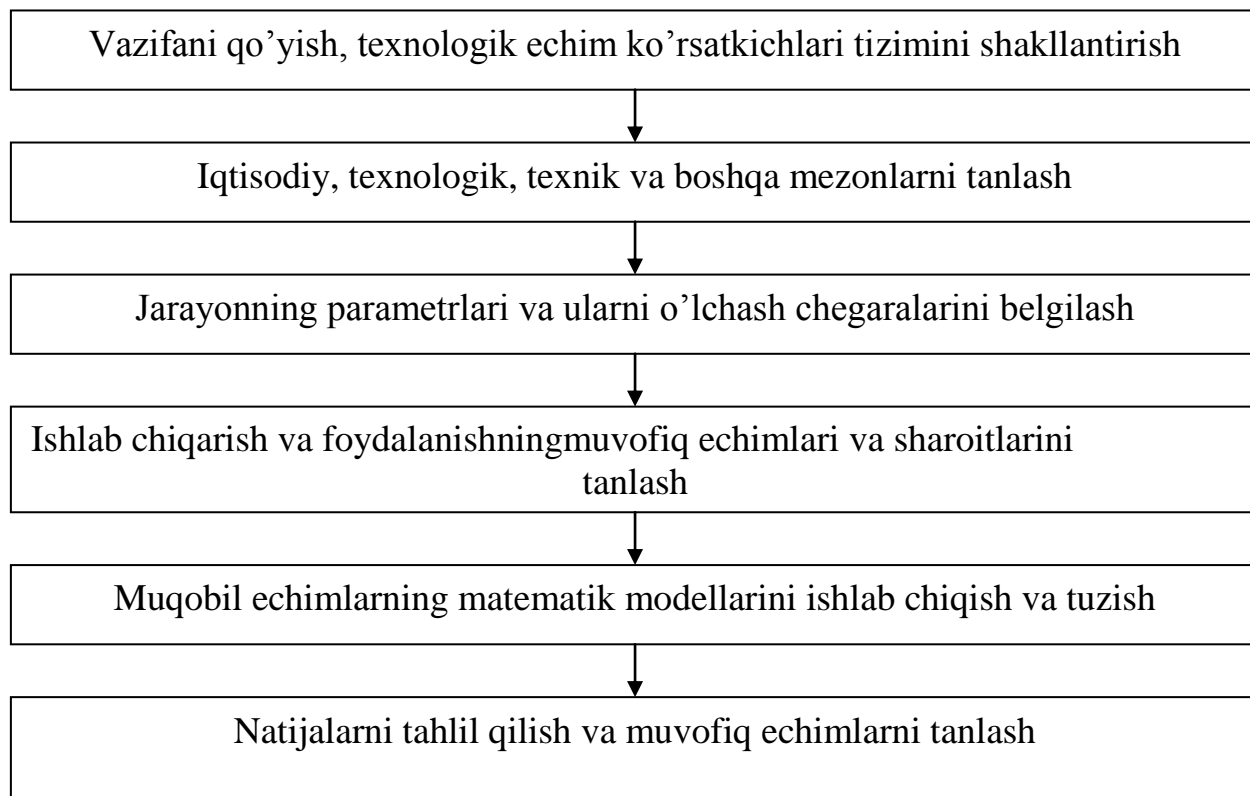
Umuman texnologik echimni tanlashga 50 dan ortiq, shu jumladan moliyaviy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik, bozor va boshqa mezonlar ta'sir ko'rsatadi.

Texnologik echimlarning 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 texnologiyaning ilg'orlik darajasi, ishlab chiqish tartiblari, texnologik jarayonlarning parametrlari, texnik jihozlanganlik darajasi, uskunalarni tanlashning tizimlilik va uni unifikatsiyalash darajasi katta rol o'ynaydi.

Tashkiliy omillarga ishlab chiqarishning turi (yakka, seriyali, ommaviy), texnologik jarayonlarni vaqtda tashkil qilish usuli (uzluksiz yoki diskretli) uskunalardan foydalanish darajasi, mahsulotni ishlab chiqarish hajmi, partiyaning o'lchami va hokozolar kiradi. Bunda ayrim omillarning o'zaro aloqasiga alohida

<sup>11</sup>Румянцова А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: Учебное пособие. – Санкт Петербург, 2007.

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 konstruksiyaning 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 4-rasmda ko'rsatilgan.



#### **4-rasm. Texnologik echimni tanlash chizmasi**

Eng kichik texnologik tannarx, eng katta unumdorlik mahsulotning maksimal darajasi va sifati hamda qo'llanilayotgan texnologiya darajasi tanlangan texnologik echim muvofiqligining echim 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 echimni tanlashda, avvalo, tahlil qilinayotgan texnologiya yashash davrining qanday bosqichida tugallanganligini hisobga olish kerak. Bunday kontseptual yondashuv tubdan yangi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlar natijalarini moddiylashtirishda hal etuvchi bo'lishi mumkin.

Katta texnologik tizimlarning yashash davri kontseptsiyasi, shu jumladan evolyutsiya ham yashash davrlarining samaraliroq zamonaviy g'oyasi va texnologiyalarning iqtisodiy ob'ektlar sifatidagi o'zgarishi hisoblanadi. Ularning tadqiq etilishi an'anaviy hamda yangi texnologik paradigmalar doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlari nazariyasiga olib keladi.



Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi: asosiylarini takomillashtirish va tubdan yangi va modifikatsiyalangan 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 innovatsion 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 modernizatsiyalash, texnologiyaga to'liq huquqni qo'lgak kiritish yoki texnologiyadan foydalanish huquqiga birgalikda egalik qilishdan iborat bo'lishi mumkin.

### **Nazorat savollari:**

1. Yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va ishlab chiqarishda 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'riflang.
5. ITTKIning innovatsion mo'ljallash oyi deganda nimani tushunasiz?
6. Ishlab chiqarishning ilmiy asoslanishini tanlash bog'liq bo'lgan omillarning tuzilishi qanday?
7. Ishlab chiqarishning ilmiy asoslanishini tanlash qanday omillarga bog'liq?
8. Qanday omillar yangilanishning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi?
9. Yangilikning texnik darajasini baholash ko'rsatkichlarini ta'riflang.
10. Yangilik texnik darajasi integral ko'rsatkichi tuzilishini ko'rib chiqing.
11. Tatbiq etilayotgan ko'rsatkich sifatining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi qanday hisoblanadi?
12. Ishlab chiqarish tizimining yashash davri haqida gapirib bering.
13. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash bosqichiga ta'rif bering.
14. Texnologik jarayonning sifati nimadan iborat?
15. Yangi mahsulotni o'zlashtirish bo'yicha ishlar majmuasini tasvirlang.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshechey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.

4. Innovatsionnoe razvitiye: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyei B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.

5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.

## **X- MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIY-TEKNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI**

### **REJA:**

**10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi.**

**10.2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.**

**10.3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.**

**10.4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.**

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

### **10.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi**

Xalqaro statistika amaliyotiga muvofiq yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni eksperimental tekshirish ITTKIning tarkibiga kiradi. Ammo texnologik tayyorlash tarkibiga resurslarning turlariga ehtiyojni me'yorlashtirish bo'yicha tashkiliy ish, ishlab chiqarish va mehnat, kapital qurilishni tashkil etish usullarini ishlab chiqish (innovatsion 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, biologik jarayonlardan majmuaviy foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik inqilob yordamida ta'riflanadi.

Texnologiya nafaqat operatsiyalarni bajarish tartibi, balki mehnat ashyolarini tanlash, ularga ta'sir ko'rsatish, ishlab chiqarishni uskunalar, asboblardan, qurollardan, nazorat vositalari bilan jihozlash, ishlab chiqarishning shaxsiy va buyumli elementlarini vaqtida va masofada birlashtirish, mehnatning mazmuni, asosiy ishlab chiqarish vositalariga nisbatan ham belgilanadi.

Shuning uchun tubdan yangi texnologiyalarni o'zlashtirish bir vaqtda yangi vositalar va mehnat ashyolaridan samarali foydalanish shart-sharoitidir. Nima uchun?

Birinchidan, gap operatsiyalarning borgan sari ko'proq maydalanishi va demak, ularning hamisha bir xilligi, yoqimsizligi ko'payishi yo'nalishi bo'yicha rivojlanishi mumkin bo'lgan diskretli (uzuq-uzuq) ko'p operatsiyali jarayondan kam operatsiyali ishlab chiqarish jarayoniga o'tish haqida ketmoqda.

Ikkinchidan, mehnat ashyolarini mexanik ishlab chiqish uzluksiz jarayonlar: tebranishli ishlov berish, kukunli metallurgiya, aniq plastik deformatsiyalash, eritiluvchi modellar, markazdan 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 dezinfektsiyalash uchun foydalaniladi. Lazer texnologiyasidan payvandlash, kesish, issiqlik bilan ishlov berish, detallarni mustahkamlash, teshiklarni yamash, aloqasiz nazoratda foydalaniladi.

Oltinchidan, eng yangi texnologiya uchun ko'chma mexanik agregatlar va unifikatsiyalangan apparatlarga ega turli-tuman mashinalardan, elektr quvvatidan materiallarni ishlab chiqarishda universal vositachi sifatida foydalanishga o'tish bilan bog'liq katta universallik xosdir.

Yettinchidan, yangi texnologiyalar ko'pincha sohalaro xarakterga ega. Masalan, metallurgiya va mashinasozlik plastik deformatsiyalash, shesternallar, o'qlar, vallar, roliklar, parmalar va boshqa metizlar prokatini qattiq shtampovkalashdan foydalaniladi.

Fan-texnika inqilobi davrining eng ommaviy sanoat texnologiyasi plenarlidir. Uning yordamida mantiqiy va eslab qoluvchi qurilmalar uchun integral sxemalar tarkibidagi optik, magnitli, akustik, qattiq moddali ko'p sonli tranzistorlar hamda turli fizik signallar uchun datchiklar (o'lchagichlar) ishlab chiqariladi. Fizika-kimyó 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 mikroprotsessorlar va boshqa eng murakkab tuzilishga ega buyumlarni yaratish imkonini beradi.

Yuqori fan-texnika salohiyatiga ega sanoat korxonalarida fundamental ilmiy kashfiyotlarga asoslanuvchi va solishtirma xarajatlar, resurslarning keskin pasayishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatidan tubdan oshiruvchi, ishlab chiqarishni majmuaviy avtomatlashishi, ekologik tozalikni ta'minlovchi 200ga yaqin kam operatsiyali 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 investitsiyalar tezroq o'zini-o'zi oqlaydi. Texnologiyalarning tasnifi 1-jadvalda berilgan.

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 operatsiyalilar
7.	Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'lli, mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomat, odamsiz
8.	raqobatbardoshligi	Aniq mamlakatlarda raqobatbardosh va raqobatbardosh emas

Innovatsiyalarni kodlashtirishga ega analogiyalarga ko'ra, texnologiyalarni kodlashtirish mumkin, bu ularni hisobga olish, qidirish, identifikatlash, va patentlash jarayonini avtomatlashtirish imkonini beradi.

### 10.2. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari

Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (IChTTT) mahsulotning yashash davri (MYaD) bosqichi singari ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash (IChTT) va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlash (IChTT)ni o'z ichiga oladi.

**IChTTning maqsadi** yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun texnologikva tashkiliy hujjatlarni tayyorlashdan iboratdir.

#### IChTTning vazifalari:

- yangi mahsulotning texnologikligini tahlil qilish;
- korxonaning mavjud texnologiya va uskunalari 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'yorashtirish;
- yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalashtirish;
- moddiy-texnik resurslarning yangi yetkazib beruvchilari bilan shartnomalar tuzish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish normativlarini hisoblash;
- Mahsulotlarni ishga tushirish va ishlab chiqarishning operativ-kalendar rejalarini ishlab chiqish;
- IChTTni 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 etadi.

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 uskunalari, ishlov beruvchi markazlar va egiluvchan ishlab chiqarish tizimlari (EICHT) negizida mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish muammolari juda dolzarbdir.

Raqobatbardosh mahsulotni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishni tashkil etish uchun ishlarning keng majmuasini rejalashtirishning dasturiy-maqsadli usullarini qo'llash zarur; bu usulning salmog'i ishlab chiqarish hajmining 20 %ga yaqinini tashkil etadi. Qolgan 80 % i ishlab chiqarishning kichik seriyali turlariga ega korxonalar mahsulotlariga to'g'ri keladi. Ular uchun texnologik jarayonlarni kompleks mexg'anizatsiyalash va avtomatlashtirish ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlashning maxsus ishlab chiqarilayotgan dasturlari bo'yicha amalga oshirilishi mumkin.

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash bu korxonaning DS (davlat standarti) va sifatning texnik shartlari tomonidan belgilangan mahsulotni rejali tartibda ishlab chiqarishga texnologik tayyorligini ta'minlovchi o'zaro bog'liq fan-texnika jarayonlari yig'indisidir. Sanoat mahsuloti sertifikatlanishi sababli mahsulot sifatiga talablar sezilarlicha oshiriladi.

Ishlab chiqarishni yagona texnologik tayyorlash tizimi (ICHYaTTT) - ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashni tashkil etish va boshqarishning davlat standartlarida belgilangan tizimi, u fan va texnika yutuqlari asosida uzluksiz takomillashadi va turli boshqaruv darajalaridagi ICHTTning rivojlanishi orqali boshqariladi.

**ICHYaTTTning asosiy maqsadi** - ishlab chiqarishning har qanday turini ko'rsatilgan sifatli mahsulotlar, resurslarning muvofiq xarajatlarida va muvofiq muddatlarda ishlab chiqarishga to'liq tayyorligiga erishish uchun zarur sharoitlarni yaratish.

ICHYaTTT quyidagilarni ta'minlashga qaratilgan: har bir korxonalar, tashkilot uchun fan, texnika va ishlab chiqarishning ilg'or yutuqlariga mos keluvchi ICHTT usullari va vositalarini tanlash, qo'llashga yagona tizimli yondashuv; ishlab chiqarishni uni uzluksiz takomillashtirish, mukammalroq texnikani ishlab chiqarishga tez qayta sozlashga yuqori darajadagi moslashuvi; muhandislik-texnika ishlar muammosini mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan holda bajarilishini oqilona tashkil etish, shu jumladan ishlab chiqarish 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:

- korxonada mavjud IChTT tizimlari tahlili;
- IChTTning texnik ishchi loyihasini ishlab chiqish;
- IChTTning ishchi loyihasini ishlab chiqish (axborot texnologiyalari, texnik-iqtisodiy axborotlar klassifikatorlari, ixtisoslashtirilgan ish joylari va uchastkalari, tashkiliy hujjatlar va lavozimli qo'llanmalarni guruhli ishlab chiqish usullarini tashkil etish hujjatlarini ishlab chiqish).

Texnologik jarayonlarning samaradorligini tahlil qilishda texnologiya tarkibiy qismlarini unifikatsiyalash darajasiga belgilangan texnologiyada mahsulot ishlab chiqarish ko'lamini va muvofiq dasturini tanlash qonunini amalga oshirish sharti sifatida e'tibor qaratish kerak.

IChYaTTTda hujjatlar. Texnologik hujjatlarning yagona tizimi (THYaT) talablariga muvofiq rasmiylashtiriladi, uning asosiy belgilanishi texnologik hujjatlarni rasmiylashtirish, tiklash va muomala qilish, unifikatsiyalash va standartlashtirish bo'yicha yagona o'zaro bog'liq qoida va me'yorlarni belgilashdir. THYaT ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash, hujjat shakllari va ularni rasmiylashtirish, me'yorlar va normativlarni ishlab chiqishni unifikatsiyalash va boshqa masalalarni ko'zda tutadi.

Ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash – har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishda ehtimoliy ishlab chiqarish qarorlarini smetalash va tahlil qilish; texnologik vazifalar majmuasini bir vaqtda hal etishda har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishning ushbu ishlab chiqarish sharoitlari uchun muvofiq namunaviy jarayonini ishlab chiqishni o'z ichiga oluvchi ishlar majmuasi. Namunaviy ishlab chiqarish jarayoni mahsulotlarning ushbu guruhi uchun umumiy bo'ladi.

Namunaviy ishlab chiqarish jarayonini ikki yo'l bilan amalga oshirish mumkin:

- Asos sifatida iste'molchi uchun muvofiq variantni tanlash talablariga to'liqroq javob beruvchi aniq mahsulotni ishlab chiqarishning amaldagi ishlab chiqarish jarayonidir.

- Tanlash mezonlari – taraqqiylik va oqilona izchillik yangidan ishlab chiqiladi (o'tishlarning bir qismi bir korxonada amalda bo'lgan jarayonga boshqa qismi - boshqasidagiga mos keladi).

THYaT tomonidan belgilangan shakllarda ishlab chiqilgan texnologik hujjatlardan KBAT uchun axborotlarning birlamchi massivi sifatida foydalanish mumkin. THYaTni ishlabchiqarishga tatbiq etish va ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlashtirish ishlab chiqarishni ishlab chiqishga vaqtni 35-40%ga qisqartirish imkonini beradi.

Shunday qilib, IChTTTQning faoliyatini qisqartirish va uning samaradorligini oshirishning asosiy omillari IChTTYaT, THYaT, KBATni tatbiq etish, ishlab chiqarish jarayonlarini unifikatsiyalash va turkumlash, menejmentning ilmiy yondashuvlari qo'llanilishini tahlil qilish va jarayonlar tashkil etilganligi tamoyillariga rioya etishdan iborat.

### **10.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash**

Ishlab chiqarishni firma miqyosida tashkiliy-texnik rivojlantirish texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish bo'yicha investitsion va innovatsion loyhalarni amalga oshirish asosida amalga oshiriladi.

Fan-texnika taraqqiyoti va innovatsion siyosatning natijalari ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (IChTTD) da aks ettiriladi. IChTTD innovatsion siyosatning natijaviyligi, texnologiya va jarayonlarni tashkil etish darajasini tizimga "kirish" talablariga mosligi darajasi yordamida ifodalanadi. Agar "kirish" – butlovchi buyumlar, xomashyo, materiallar va boshqalarning sifati raqobatbardoshlik talablariga mos kelsa, u holda "kirish" ni qayta ishlab chiqarish "jarayoni" ning sifati tizimning "chiqishi"da yuqori bo'lishi kerak .

Masalan, "kirish" ning sifati 5 ga baholansa, ya'ni raqobatbardoshlik talablariga javob qaytarsa, "jarayon" ning sifati 3 bo'lsa, u holda chiqishda 3 bo'ladi. Sarmoyador "kirish" sifatini oshirishga katta mablag' sarflab, "chiqish"da istalgan natijani ola olmaydi, chunki texnologiya va jarayonlarni tashkil etish "kirish"ni sifatli qayta ishlashga qodir emas. Boshqa vaziyat: texnologiya va jarayonlarni tashkil etish rahobatbardoshlik talablariga javob beradi, ammo "kirish"ning sifati, masalan, ishlab chiqarish hujjatlaridagi sifat ko'rsatkichlari va tovarning resurslar iste'moli raqobatbardosh emas, bunda "chiqish"dagi sifat ham raqobatbardosh emas. Bundan quyidagi xulosa kelib chiqadi: tizimda "kirish" va "jarayon" sifatining mutanosib darajasini (yaxshisi tashqi yoki ichki bozorda raqobatbardoshligini) ta'minlash kerak.

IChTTD ko'rsatkichlarini majmuaviy (ko'rsatkichlar daraxtining nolli darajasi, umumlashtiruvchi (birinchi daraja) va xususiy (ikkinchi daraja)ga ajratish maqsadga muvofiq. Majmuaviy ko'rsatkich bo'yicha jamoaning kelajakni ko'zda tutib, strategik maqsadlarga ishlashi haqida fikr yuritiladi. Agar strategik maqsadlar, firmaning obro'si, tashkiliy-ishlab chiqarish siyosatiga javob qaytarilsa, u holda taktik maqsadlar, shu bilan birga tizimning "chiqishi" talablari, aniq bozor talablariga javob beriladi.

IChTTD ning majmuaviy ko'rsatkichini quyidagi formulalardan biri bilan belgilash tavsiya etiladi :



$$K_{ИЧТТД} = a_1 K_{T4} + a_2 K_{OY}, \quad (1)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_0 + a_3 K_{TV} + a_4 K_{OY}, \quad (2)$$

$$K_{ИЧТТД} = a_9 K_{TV} K_{OY}, \quad (3)$$

bu erda  $K_{TU}$  - ishlab chiqarish texnik darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi, birlik ulushlari;

$K_{ou}$  - tashkiliy ishlab chiqarishning umumlashtiruvchi ko'rsatkichi, birlik ulushlari;

$a_0$  va  $a_5$  - regressiya teglamalarining erkin a'zolari;

$a_1$  va  $a_2$  - IChTTD tegishli umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari og'irlik 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 koeffitsienlari;

$a_6$  va  $a_7$  - darajali shaklidagi koeffitsienlari.

(1) formula bo'yicha ko'rsatkichlar ekspert yo'li bilan, (2) va (3) formula bo'yicha - korrelyatsion-regressiv tahlil usulini qo'llash orqali belgilanadi.

Ishlab chiqarishning texnik darajasi ( $K_{TU}$ ) ishlab chiqarish vositalarining rivojlanishi va texnologiyaning tarqqiy etganligi bosqichlari ta'riflaydi.

Ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi ( $K_{OU}$ ) ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishning rivojlanish darajasi, jarayonlarning tashkiliylik darajasini ifodalaydi.

Ishlab chiqarishning texnik va tashkiliy darajalari ( $K_{TU}$  va  $K_{OU}$ )ning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari xususiy ko'rsatkichlardan vazifa sifatida belgilanadi:

$$K_{TV} = f_1(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (4)$$

$$K_{OY} = f_2(x_1, x_2 \dots x_n), \quad (5)$$

bu erda,  $f_1, f_2$  - 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'yiyaa belgilash tavsiya etiladi:

$$xi = \frac{\prod \phi_i}{\prod ni} \quad (6)$$

$$xi = \frac{\prod ni}{\prod \phi_i} \quad (7)$$

bu erda,  $P_{fi}$ - 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 mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi, texnologik jarayonlarning taraqqiylik darajasi, qisman jarayonlarning quvvati bo'yicha mutanosibligi koeffitsienti 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 mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi (avtomatlar orqasidan kuzatish bo'yicha va mashinalar yordamida ishlovchi asosiy va yordamchi ishchilarning asosiy va yordamchi ishchilarning umumiy soniga nisbati).

2. Texnologiya jarayonlarining taraqqiyot darajasi (taraqqiy etgan jarayonlarni rasmiy uslubiyotlarga muvofiq ularning umumiy soniga nisbati).

3. Texnologik jarayonlarning o'rtacha yoshi.

4. Texnologik uskunalarning o'rtacha yoshi.

5. Firma xodimlari mehnatining fond bilan ta'minlanganligi (asosiy ishlab chiqarish fondlari faol qismi qiymatining firma xodimlari soniga nisbati).

Ishlab chiqarishning tashkiliy darajasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga quyidagilarni kiritish tavsiya etiladi:

1. Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi (masalan, sohaviy mahsulotning yillik hajmi qiymatini ushbu davrda ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy hajmiga nisbati).

2. Ishlab chiqarishning kooperatsiyaganligi darajasi (butlovchi mahsulotlar umumiy hajmining ushbu davrda ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy hajmiga nisbati).

3. Texnologik uskuna ishining almashuv koeffitsienti.

4. Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %da.

5. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %da.

6. Xodimlarning yil davomidagi qo'nimsizligi koeffitsienti, %da, jarohatlarning tez-tez bo'lishi ko'rsatkichi (hisobotga ko'ra).

7. Ish vaqtining yo'qotilishi, %da.

8. Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffitsienti (ko'rsatkichi -statistik hisobotga ko'ra).

9. Qisman ishlab chiqarish jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi koeffitsienti (ko'rsatkichi).

10. Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffitsienti.

11. Ishlab chiqarish jarayonlari realligi koeffitsienti.

12. Ishlab chiqarish jarayonlari to'g'ri/shaxsliligi koeffitsienti.

13. Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffitsienti.

ICHTTD sanab o'tilgan omillarini taktik boshqarish ularni oshirish rezervlarini topish imkonini beradi. ICHTTD omillarini strategik boshqarishni amalga oshirish uchun ularning kelgusi o'zgarishlarini bashoratlash zarur.

ICHTTDning xususiy, umumlashtiruvchi va majmuaviy ko'rsatkichlarining olingan miqdoridan ularning taraqqiy etganligini tahlil qilish, ICHTTDni oshirish uchun tor joylarni topish va strategik bashoratlash uchun foydalaniladi.

ICHTTDni shartli ma'lumotlarda baholash, tahlil qilish va bashoratlashning misolini keltiramiz (2-jadval).

2-jadval

**Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini baholash va bashoratlash uchun o'xshash ma'lumotlar**

№	Ko'rsatkichlar	Salmog'i	Omillar miqdori			
			normativ	haqiqiy		
				2006y.	2007y.	2008y.
1	2	3	4	5	6	
1.	Ishlab chiqarishning mexanizatsiyalashganligi va avtomatlashganligi	0,50	0,75	0,40	0,63	0,72
2.	Texnologik jarayonlarning taraqqiy etganligi darajasi	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
3.	Shu jarayonlarning o'rtacha yoshi	0,10	3,0	4,0	2,1	2,3
4.	Shu uskunalarning o'rtacha yoshi, yil	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
5.	Firma xodimlari mehnati fond bilan ta'minlanganligi, mln. so'm/doll.	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0
6.	Ishlab chiqarishning kooperatsiyalanganligi darajasi	0,08	0,60	0,45	0,55	0,63
7.	Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97
8.	Shu uskunalarning ishlashining almashuv koeffitsienti	0,10	2,20	1,80	2,30	2,35
9.	Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %	0,15	100,0	85,0	97,0	99,3
10.	Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %	0,10	45,0	37,5	46,2	47,5
11.	Xodimlar qo'nimsizligi koeffitsienti, %	0,15	9,0	26,1	12,3	8,9
12.	Ish vaqtining yo'qotilishi, %	0,05	2,0	7,5	4,6	2,3
13.	Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffitsienti	-	-	0,031	0,012	0

14.	Jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi ko'effitsienti	0,07	0,95	0,83	0,32	0,94
15.	Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi ko'effitsienti	0,05	0,80	0,71	0,76	0,82
16.	Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi ko'effitsienti	0,10	0,90	0,63	0,75	0,86

2-jadval ma'lumotlari tahliliga ko'ra, 2006 yilda IChTTD deyarli barcha ko'rsatkichlari normativlardan past bo'lgan, firma barcha yo'nalishlar bo'yicha tartibsiz bo'lgan.

2007 yilda korxonada texnik katta jihozlarni o'tkazgan, ishlab chiqarish uskunalari, jarayonlarning yarmisi yangilangan, bu ishlab chiqarishning darajasi va jarayonlarning tashkiliylikini oshirishga imkon bergan. 2008 yilda texnik katta jihozlarni yakunlangan va umuman ushbu davrda IChTTD ning barcha xususiy ko'rsatkichlari yaxshilangan.

Kompyuterlarni qo'llash bilan omillarni tahlil usullaridan foydalanish uchun dastlabki ma'lumotlarning etarlicha miqdori mavjud emasligi sababli IChTTDning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarini (1) formulabo'yicha omillarning salmog'i (2-jadvalning 2-ustuniga qarang) va ularning harakatini (6-va 7- formulalarga qarang) hisobga olish yordamida baholashning ekspertli usullari qo'llanadi.

2006-2007 yillar uchun ma'lumotlar xususiy ko'rsatkichlarning dinamikasini belgilash uchun 2-jadvalda berilgan. IChTTD 2008 yil ma'lumotlar bo'yicha baholanadi.

2004 yilda firma ishlab chiqarishining texnik darajasi quyidagilarga teng:

$$K_{TV} = 0,08 \frac{0,72}{0,75} + 0,25 \times \frac{0,75}{0,80} + 0,10 \times \frac{3,0}{2,9} + 0,08 \times \frac{4,0}{3,8} + 0,07 \times \frac{22}{25} = 0,94$$

2004 yilda firma ishlab chiqarishining tashkiliy darajasi quyidagilarga teng:

$$K_{OV} = 0,08 \times \frac{0,63}{0,60} + 0,15 \times \frac{0,97}{0,95} + 0,10 \times \frac{2,35}{0,20} + 0,15 \times \frac{99,3}{100} + 0,10 \times \frac{47,5}{45,0} + 0,15 \times \frac{9,0}{8,9} + 0,05 \times \frac{2,0}{2,3} + 0,07 \times \frac{0,94}{0,95} + 0,05 \times \frac{0,82}{0,80} + 0,10 \times \frac{0,86}{0,90} = 0,98.$$

2008 yildagi firma ishlab chiqarishining tashkiliy-texnik darajasi  $K_{a1} = 0,55$ ,  $K_{a2} = 0,45$  og'irlikda quyidagilarga teng:

$$K_{IChTTD} = 0,55 \times 0,94 + 0,45 \times 0,98 = 0,96 < 1,0$$

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 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. Innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tashkiliy loyihalarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

#### **4. Ishlab chiqarishni tashkiliy-ishlab chiqarishli tayyorlashning iqtisodiy masalalari**

Tashkiliy-ishlab chiqarishli tayyorlashning iqtisodiy masalalari ro'yxatiga quyidagilar kiradi:

- resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish;
- tashkiliy-ishlab chiqarish darajasini uning taraqqiy etganligi va tizimning kirish talablariga mosligi, raqobatbardoshligi maqsadida tahlil qilish;
- boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillariga rioya etilishi tahlili;

- ICHTTDni rivojlantirish bo'yicha innovatsion loyihalarning iqtisodiy asoslanishi;

- ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining asoslanishi;

- sanoat namunalari, nou-xaulardan foydalanishga litsenziyalarni xarid qilishning iqtisodiy asoslanishi;

- materiallar, xomashyo, resurslar, uskunalar, mehnatga ehtiyojni me'yorlash;

- mehnatni ishlab chiqish va menejmentni tashkil qilish parametrlarini me'yorlash;

- ishlab chiqarishni tayyorlashni iqtisodiy asoslash;

- tashkiliy loyihalar (tashkiliy tuzilmalar, tsexlar, uchastkalar va ish joylarini rejalashtirish, kooperatsiyalash va hokazo)ni ishlab chiqish va asoslash ICHTTD samaradorligi ko'rsatkichlari:

- ICHTTDga investitsiyalarning samaradorligi;

- ICHTTDning alohida ob'ektlar bo'yicha davomiyligi;

- ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillari (mutanosiblik, reallik, to'g'ri – aniqlik, uzluksizlik, bir maromlilik va boshqalar)ga rioya etish ko'rsatkichlari;

• ishlab chiqarishli jihozlanish elementlarini unifikatsiyalash ko'rsatkichlari;

• texnologik jarayonlarni turkumlashtirish ko'rsatkichlari; ishlab chiqarishning avtomatlashtirilganlik darajasi;

• IChTTDning ishlab chiqarish tizimi mavjudligi;

• resurslardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari;

• texnologiyalarning raqobatbardoshligi.

IChTTD jarajatlardastlabki (kapital), joriy va yakunlovchiga bo'linadi.

Dastlabki xarajatlarga quyidagilar kiradi:

• litsenziyalar, nou-xaularni xarid qilish xarajatlari;

• loyiha – izlanish ishlarining qiymati;

• qurilish-montaj ishlarini o'tkazish xarajatlari;

• uskunani xarid qilish, o'rnatish va sinov xarajatlari;

• qurilayotgan tashkilot (korxon) direktsiyasini saqlab turish xarajatlari;

• xodimlarni tayyorlash xarajatlari;

• ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yaratish xarajatlari;

• loyihani amalga oshirishning salbiy ijtimoiy va ekologik oqibatlarini bartaraf etish xarajatlari;

• takror ishlab chiqarish davridagi sug'urta badallari;

• loyihani amalga oshirish uchun aylanma mablag'larni yaratish va o'sishi uchun kapital qo'yilmalar va hokazo.

IChTTDning joriy xarajatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

• moddiy xarajatlar;

• mehnatga haq to'lash va ijtimoiy fondlarga ajratmalar xarajatlari;

• uskunalar va transport vositalarini ta'mirlash va xizmat ko'rsatish xarajatlari;

• ma'muriy qo'shimcha xarajatlar; zavodning qo'shimcha xarajatlari.

• ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar.

Resurslardan samarali foydalanishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat: ilmiy yondashuvlarni qo'llash; ko'lam samarasini amalga oshirish maqsadida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ishlab chiqarish vositalarini unifikatsiyalash; ishlab chiqarilayotgan mahsulot, texnologiyalar, ishlab chiqarish 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:

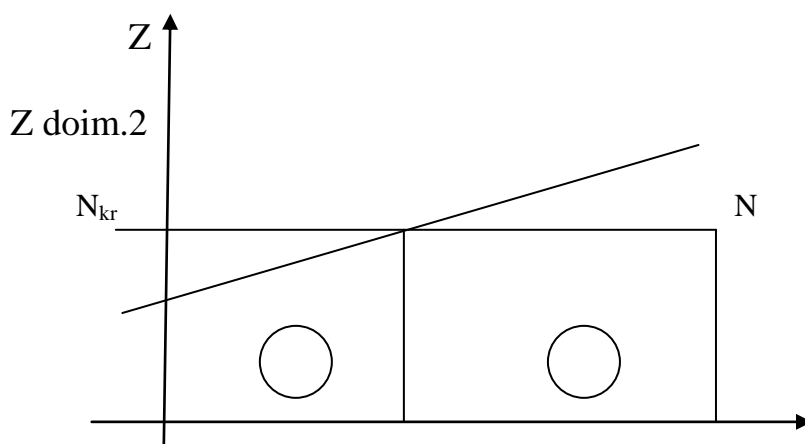
$$N_{KP} = \frac{3\partial o_{\text{UM}1} - 3\partial o_{\text{UM}2}}{3\check{y}_{3z.2} - 3\check{y}_{3z.1}}, \quad (5)$$

bu erda:  $N_{KP}$  – 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).

Bu nisbatni chizmali quyidagicha tasavvur etish mumkin (3-rasm).



### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma “Blagovest”, 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **11 – MAVZU: HODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH**

### **REJA:**

**11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari**

**11.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi**

**11.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari**

**11.4. Loyiha guruhlarining sotsial o'zaro hamkorligi**

**11.5. Janjal sotsial rivojlanishning omili sifatida**

**Tayanch so'zlar: innovatsion tashkilotlar, xodimlarni boshqarish, mehnat resurslari, innovatsion menejerlar, tashabbuskorlik, etakchilik, talabgorlik, yangi texnologiyalar, loyihaviy «jamo»», rahbarlik uslubi, loyiha guruhlari, sotsial moslashish, tizimga bashoratli yondashish, blokli ierarxik birgalikda bo'ysunish tamoyillari.**

### **11.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari**

Hodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi hisoblanib, innovatsion rivojlanishning qimmatli resurslaridan iborat. Strategik va operativ vazifalarga ega bo'lgan holda, inson omili ishlab chiqarishni axborotlashtirishni intellektuallashtirishda markaziy o'rinni egallaydi.

Ommaviy an'anaviy ishlab chiqarish va innovatsion rivojlanishning shubhasizligi o'rtasidagi ziddiyatlar aniqsa bozor iqtisodiyotiga o'tishda keskinlashadi. Bu holat xodimlarni boshqarish tizimi va inson resurslariga munosabatlarni o'zgartirishni taqozo etadi.

So'nggi paytlarga qadar "xodimlarni boshqarish" tushunchasi boshqaruv amaliyotida umuman bo'lmagan. Har bir tashkilot xodimlarni boshqarishning vazifaviy tizimiga ega bo'lishiga qaramay, bu boshqaruv bo'linma rahbarining huquq doirasiga kirgan. Tashkilotda xodimlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarning o'qishi, malakasini oshirishi va qayta tayyolanishini tashkil etishni bajaruvchi xodimlar bo'limidir. Ammo bu an'anaviy xizmatlar mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'linmalari, mehnatni muhofaza qilish bo'limi bilan tashkiliy bog'liq emas.

An'anaviy xodimlarni boshqarish xizmatlari innovatsion tizimlarda muvofiq faoliyat yuritishni ta'minlash uchun kasbiy mahorat va tashkiliy maqomga ega emas. Shuning uchun jamoaga ijtimoiy-psixologik tashxis qo'yish, guruhli va shaxslararo munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish, janjal va stresslarni boshqarish, kasbiy xususiyatlarni hisobga olish va xodimlarning ijtimoiy-psixologik moslashuvi, mehnatga undovchi sabablarni boshqarish va hokazolar xodimlar ishi bo'limlari tomonidan umuman hal etilmagan.

Innovatsion jamoalarda bular innovatsion menejer tomonidan hal etiladi, shu bilan birga boshqaruvning an'anaviy elementlari mehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil etadi. Ma'lumki, mehnat resurslarini boshqarish rejalashtirish, xodimlarni tanlab olish va joylarini o'zgartirish,



mehnat faoliyati bahlash hamda ish haqi miqdorini belgilash, rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini ishlab chiqish vazifalarini o'z ichiga oladi.

Mehnat resurslarini boshqarish xodimlarni kasbiy yo'naltirish va moslashtirish, joyni o'zgartirish, pasaytirish va ishdan bo'shatish tizimini o'z ichiga oladi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviy katta farqi xodimlarni tanlab olish tizimida namoyon bo'ladi. An'anaviy yondashuvda tanlov bo'yicha ishning kerakli hajmi ko'proq darajada mavjud ishchi kuchi va unga bo'lajak ehtiyoj o'rtasidagi farq bilan belgilanadi. Noaniqlik va katta tavakkalchilik bilan izohlanadigan innovatsion faoliyatda ishchi kuchiga bo'lajak ehtiyojni bashorat qilish murakkabdir. Mavjud xodimlar imkoniyatlarini ularning stoxastik ijtimoiy jarayonlarga moslashishi nuqtai nazaridan va malakalarining innovatsion faoliyat mazmuni darajasiga mosligini baholash zarur.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining innovatsion turi kasbiy muvaffaqiyat muomalasini yangicha shakllantiradi, shu sababli xodimni tanlash, qayta o'qitish va ijtimoiy moslashtirishning alohida tizimini shakllantiradi. Yangi vaziyat noan'anaviy ijtimoiy texnologiyalarni topishga majbur qiladi, xodimdan tug'ma va keyingi olingan sifatlarni mavjud muhit talablari bilan birlashtirish, ishga undovchi sabablarning turli-tumanligini qabul qilish taqozo etadi.

Innovatsion tuzilmalar xodimdan tafakkur kengligi va harakatchanlik, idrok etishning samarali tizimi, ijodga ichki ehtiyojning alohida turini talab etadi. Ular birinchi navbatda yuqori malakali ishchi kuchiga qaratilgan, novator olim yoki novator menejer shaxsi uning markaziy bo'g'ini hisoblanadi. Innovatsion faoliyatda aql sohibi asosiy shaxs hisoblanadi, shuning uchun mehnatning ma'noli ahamiyat va yuqori ichki sabablar muhim ahamiyat kasb etadi. Novatorning asosiy shaxsiga alohida talablar aniq moslashtirilgan harakatlar, kommunikatsiya jarayonlari va shaxslararo munosabatlar bilan biriktirilishi kerak.

Ko'pgina xorijiy kompaniyalar innnovatsion 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. Etakchilik yuqori darajadagi javobgarlik, atrofdegilarga do'stona munosabat, operativlik va aniqlik, qabul qilinayotgan qarorlarning o'z vaqtidaligi bilan birlashtira oladigan nomzod yuqori baho oladi<sup>1</sup>. Namuna testi 1-jadvalda beriladi.

Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarishga yondashuvlar an'anaviy menejmentga nisbatan mutaxassislarini 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

---

<sup>1</sup>Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007.

bo'shatishlarga sabab bo'lishi mumkin. Masalan, ilg'or texnologiyalar so'asida innovatsiyalarni tatbiq etishda Procter&Gamble, Jonson&Jonson, IBM kompaniyalari Comkon vodiysining bir qator firmalari har yili minglab ishchilarni ishdan bo'shatadi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviylardan katta farqi xodimlarni tanlash tizimida ham namoyon bo'ladi. Yangilik kiritishning yuqori darajasidan manfaatdor rahbar, albatta xodimning ijodiy qobiliyati va yutuqlarini aniqlashi kerak. Xodimdagi sifatlarni baholab, menejer namunaviy miqdoriy uslubiyotni nashrlar, patentlar, muayyan shaxsning ijodiy sifatlari kabi sifat mezonlari bilan birlashtiradi.

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 sifatlarni menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi**

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	Tashabbusiz, passiv, ko'rsatmalar ni kutadi
Etakchilik	Kuchli shaxs, ishonch va dadillikni	Samarali buyruqlarni mahorat bilan	Mashaqqatli qo'l mehnatini olib boradi	Olib boruvchi

	uyg'otadi	beradi		
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 qobiliyati	Juda 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'rqoq
Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni engib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshiradi	Tirishqoqlik ning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas

### 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 erda hamma narsa: kommunikatsiya va etakchilik muammolari, xodimlarni undovchi sabablar va epatchilik bilan javob berish, kishilarning xulqini boshqarish va kutilmagan muammolar va janjalli vaziyatlarni hal etish muhimdir. "Loyiha guruhlari"ni tanlash, odatda, loyiha rahbarining zimmasiga yuklanadi. Uning vazifasiga mutaxassislarini kasbiy va ijtimoiy-psixologik sifatlari bo'yicha tanlov kiradi.

Loyiha "jamoasi" yarim doimiy asosida shakllantiriladi, bu erda 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 mutaxassislarining vazifalari farqlanadi. Maqsadlarning birligi, faoliyat natijalaridan qat'iy nazar kasbiy va insoniy birdamlik zarurligi va foydaliligiga ishonch bunday "jamo" faoliyatida eng muhim tamoyillardan hisoblanadi.

Bunday tamoyillar asosida kelgusi shaxslararo muloqot, qulay axloqiy muhit va albatta novator ijodini qo'llab-quvvatlash mumkin.

Innovatsion faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarining ko'p jihatlilikiga unga turli kategoriyadagi xodimlarni kiritishni ko'zda tutadi, ularni quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin. Birinchi guruh - ijodiy tashabbuskorlikni namoyon etish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malakali novator olimlar. Novator menejerlar yangilik kiritishni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan aniq tijorat natijasigacha siljishini ta'minlashlari zarur. Xuddi ular noaniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakalchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni engib o'tishlari lozim.

Agar novator olim va loyihaning rahbari malakali xodimlar "o'zagi"ni tashkil etsa, uning yonida yangiliklarni aniq amalga oshirishi uchun javobgar xodimlarning uchinchi, eng ko'p sonli guruhi joylashadi. Bunda "chet" innovatsion faoliyatning zaruriy tarkibiy qismi bo'ladi. Loyihaning umumiy samaradorligi unga bog'liq. Ko'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 "jamo" 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 huquqi rahbar shaxsiy hokimligining hal qiluvchi standartlaridan biri hisoblanadi. Agar yuqori rahbariyat yoki xodimlar loyiha rahbarining egallagan o'rni buzilsa, unda bunday "jamo"ning mavjuliigi 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 guruhlari ishida masalalarni hal etish, guruh a'zolari xulqini baholash va umuman ular ishining samaradorligiga oqilona yondashishga rioya etish zarur. Maqsadni ko'zlash, loyihani rivojlantirish va qarorlar qabul qilishning rasmiy tezkor tizimi to'liq oqilona yaratilishi kerak, ijodiy shaxsiy

xususiyatlar, norasmiy usullar va nostandart yondashuvlarni muvofiq integratsiyalashdan iborat bo'lishi kerak. Rejalashtirish, boshqaruv qarorlari va nazorat ichida "jamoat" ishtirokchilarini ijodiy va rolli taqsimlanishi sodir bo'ladigan asosini yaratdi. Guruhni samarali ishlashi uchun ishonchi va hamdardligi muhitini yaratish, xodimlarni ijodga rag'batlantirish zarur.

#### **11.4. Loyiha guruhlarining sotsial o'zaro hamkorligi**

Samarali faoliyat yuritish va yuqori samaradorlik guruh a'zolarining sotsial o'zaro hamkorligiga bog'liqdir. Maqsadlar va guruhning o'zaro hamkorligi va rolli tuzilmasini tartibga soluvchi sotsial me'yorlarning o'ziga xos majmuasini sotsial guruhning ajralib turuvchi alomatlari bo'ladi. Sotsial guruhlar ularga kiruvchi yakka shaxslarning turi, ichki tuzilish, sotsial o'zaro hamkorlik birlashganlik darajasi bo'yicha farqlanadilar. Loyiha guruhi uchun bu alomatlar ishlab chiqarish vazifalari murakkabligi va etarlicha aniq bo'lmaganligi va ishtirokchilarining oddiy emasliklari tufayli muhim rol o'ynaydi.

Bir tomondan hulq usullarining muqobilligi va boshqa tomondan maqullash yoki mukofotlashni kutish sotsial o'zaro hamkorlikning muhim xususiyatlari bo'ladi. Sotsial o'zaro hamkorlikda yakka shaxslar shaxsiy maqsadlarini amalga oshirishga harakat qiladilar. Har xil rag'batlar va undovchi sabablarga egadir. Guruhdagi ijobiy o'zaro hamkorlik loyihani amalga oshirishning muhim sharti bo'ladi. Bu ayniqsa shuning uchun muhimki ilmiy jamoalarga yakka shaxslar qarama qarshi niyatlarga ega bo'lishlari muhim. Loyihaviy "jamoalardagi " shaxslararo aloqalar yangilik kiritishni amalga oshirishda qo'imcha noaniqlikni kiritishlari mumkin.

Har qanday sotsial guruhni muvofaqqiyatli faoliyat yuritishi uchun rollarni taqsimlash zarur. Rollar ma'noli yukdan tashqari vazifaviy belgilarga ham egadir. Masalan "jamoat" ning maqsadli rollarga ega ishtirokchilari guruxni vazifalarini tanlab oladilar va ularni bajaradilar. Rollar tomonidan qo'llab-quvvatlovchi ishtirokchilardan guruh faoliyatini qo'llab-quvvatlash va faollashtirishga qaratilgan hulq kutiladi. "Jamoat" 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. "Jamoat" 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, guruxning fikrini shakllantiradilar, guruhning ko'rsatmasini ijro etadilar, guruh a'zolarining fikrlari va hayajonlarini moslashtiradilar.

Har qanday tashkilot, shu jumladan ilmiy jamoat ham o'ziga xos sotsial tizim bo'ladi, unda guruhli o'zaro hamkorliklar intensiv ravishda amalga oshiriladi. Rasmiy tashkilotlar va mehnat jamoalari negizida norasmiy guruhlar o'z o'zidan vujudga keladilar. Ko'rsatmalarning ta'siri qimmatlidir va norasmiy guruhlarining guruhli me'yorlari ko'pincha rasmiy boshqaruvga nisbatan, natijaliroq bo'ladilar. Xuddi shuning uchun tajribali menejer bunday tashkilot

ichidagi tuzilma. Joy- joyiga qo'yish, sotsial nazorat, norasmiy etakchilik va ko'p jihatli o'zaro hamkorliklarda mo'ljalni yaxshi olishi kerak.

An'anaviy sotsial menejmentda shunday fikr tarqalganligi, norasmiy guruhlarni paydo bo'lishi raxbarning soddaligi va boshqaruvning samarasiz usullarining natijasi bo'ladi. Haqiqatdan ham, norasmiy o'zaro hamkorliklar rasmiy tashkilotlarning faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadilar, ular keyingilarni faoliyat yuritishini ancha yaxshilashlari (yoki yomonlashtirishlari) mumkin. Ammo shuning aniq tasavvur qilish kerakki, norasmiy o'zaro hamkorlik muloqot, himoya, hayrixohlik, hurmat, qo'llab-quvvatlashga chuqur notashkiliy psixologik extiyojlar oqibatida vujudga keladilar. Vujudga kelgan norasmiy, sotsial o'zaro hamkorliklardan foydalanishning natijaviyligi raxbar bog'liq. Shaxsning uyushqoqligi va bardoshligi rasmiy va norasmiy guruxlarni faoliyat yuritishining oqibati bo'ladi.

Ilmiy va loyihaviy jamoalardagi innovatsion faoliyatda yakka shaxslarning psixologik xususiyatlari, norasmiy statuslarning noaniqligi va bir xilda fikrlashga erishishning murakkabligi oqibatida norasmiy guruhlarni faoliyat yuritishi ayniqsa katta ahamiyatga ega. G'oyalarni generatsiyalashning murakkab jarayoni "aqliy hujum", munozaralar va janjallar, tafakkurning nostandartligi ilmiy bo'linmalar faoliyatining alohida sharoitlarini yaratadilar. Shu narsa butunlay ravshanki, shaxsning psixologiyasi va undovchi sabab kategoriyasi o'zidan o'zi innovatsion faoliyat jarayonidagi sotsial yakka shaxslar sifatidagi odamlar muloqoti psixologik jihatlarining butun o'ziga xos ligini to'liq aks ettira olmasligi mumkin.

Roli xulq va «sotsial bixevarizm» jamoadagi harakatlarning psixosotsial jihatini tahlil qilish uchun asoslar yaratmaydilar. O'zining mohisti bo'yicha sotsial jarayon guruhli jarayondir. Innovatsion bo'limlardagi guruhli fikrlash va birgalikda ijod qilishga o'tishni muvaffaqiyatlilikini tushunishning boshlang'ich nuqtasi sifatida kommunikativlik olinishi kerak. Sotsial texnologiya nuqtai nazaridan yangi tamoyillar shakllantirilishi kerak, ularning ma'nosi «yakka shaxs» kategoriyasidan «sotsial harakat» kategoriyasi orqali «psixosotsial munosabat» tushunchasiga o'tishdan iboratdir. Bu barcha sotsial innovatsiyalar shaxsiy xulqni biogenli emas, balki sotsiogenli va tashkiliy-iqtisodiy omillarga kiritishdan iborat bo'ladi, xuddi shuning uchun sotsial innovatsiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omili bo'ladilar.

Kommunikatsiyalar Ushbu nuqtai nazardan nafaqat ob'ektlar aloqasining vositasi sifatida, balki hammadan avval muloqot va axborotlarni almashuv sifatida bo'ladi. Ushbu jihatdan sotsial tuzilma shaxslararo muloqot jarayonlarini barqarorlashtirishning natijasifatida bo'ladi. Sotsial rivojlanish esa kommunikatsiya vositalarini rivojlanishi jarayonidan boshqa narsa emas. Bu erda ham axborotlar, g'oyalar va bilimlar bilan almashish va ham o'zaro tushunish, hamkorlik va birgalikda boshdan kechirish kabi jarayonlar birinchi o'ringa chiqishlari mumkin.

Tushunuvchim sotsiologiya sotsial hayotning ma'noli elementlarni tahlil qilishga jamlanadi. Harakatning ma'nosi nafaqat ob'ekti ahamiyat, balki hammadan avval yakka shaxs tomonida sub'ektiv idrok etuvchi ma'no nuqtai

nazaridan ko'rib chiqilishi kerak. Ushbu nuqtai nazardan sotsial harakat ko'rinishida faqat sub'ektiv ma'nosi bunday odamlarning xulqiga mos keluvchi harakat ko'rib chiqiladi. Sotsial ma'noga tushunish har qanday birgalikdagi harakatning muhim shart-sharoiti bo'ladi. Birgalikdagi innovatsion faoliyatga bunday yondashish ham ijobiy hulqni tushunishga va ham yakka shaxs va jamoa o'rtasidagi sub'ektiv munosabatning dialektikasini hisobga olishga yordam beradi.

An'anaviy barqaror iqtisodiy faoliyatda tashkiliylikning muhim sotsial tamoyili sotsial tartib vujudga keladi. U ma'no sotsial hulqning tasodifiy emasligi, ya'ni alohidagi yakka shaxslar va aniq 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 sotsial boshqaruvni soddalashtiradi, u ham kutishlar munosabati bilan va ham belgilshangan o'zaro bog'liqliklar doirasida amalga oshiriladi.

Innovatsion jarayonlar, boshqa narsadir. Bu erda faqat holatning oldindan aytib berilishligi va teng bo'lmasligi sharoitlarida natijaga erishi mumkin. An'anaviy faoliyatda sotsial jarayonlar etarlicha inertsiyalidirlar. Novatorlik faoliyati umuman kompensatorli (tenglashtiruvchi) mexanizmlar yo'q bo'lgan eski paradigmani buzishga asoslanganlar. Eski sotsial va tashkiliy asoslarni qayta tashkil qilmay va yangilarini modellashtirmasdan yangilikni tatbiq etish mumkin emas.

Sotsial psixologik 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 reaktivlarni, shu jumladan vahimali, oshirilgan reaktivlarni keltirib chiqarishi mumkin. Vahimadan oldin qisqa muddatli harakatsizlik holati keladi. Ko'pgina odamlarda innovatsiyaga birinchi javob tushunmaslik va qabul qilmaslikdir. Keyin guruhning asosiy qismini yangi g'oyaga asta – sekin moslashishi bosqichi keladi. Faol qabul qilmaslik, qarshilik va dissotsiatsiya (bo'lishi) jarayonlari bo'lishi mumkin. Oldingi tizimning o'zini o'zi saqlashi maqsadida stresslar va janjallar muhitida avj oluvchi salbiy psixologik va sotsial reaktivlap paydo bo'lishi mumkin. Shu vaziyatda sotsial moslashuvning yo'llari va usullaridan ko'proq foydalanish kerak. Sotsial tizim sifatidagi guruhda yangi maqsad paydo bo'lishi kerak: tizim holat peremetrining belgilangan o'zgarishlariga duch kelishi va keyingi moslashuv va barqarorlashuvga ega tarqalishning yangi pallasiga o'tish kerak.

Sotsial moslashuv- yakka shaxs va sotsial guruhning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligining etarlicha uzun jarayonidir. Xuddi shu erda talablar va haqiqiy ta'siri ostidagi kutishlarni qanoatlantirishni moslashuvi sodir bo'ladi.

Sotsialmoslashuvo'zichigayakkashaxslarvamuhitnirivojlanishidagihqiqiy darajavabo'lajaktendentsiyalarnitushunishnioladi. Agar g'oyani ilgari surishning birinchi bosqichida psixologik qarashlar va yangilikni qabul qilish mexanizmlari ko'proq aqlsizlarga shakllansalar, sotsial moslashuv bosqichida xuddi haqiqiy

imkoniyatlar sub'ektlar da'volarni tartibga soladilar. Xodimlarning yangi maqsadga nisbatan bog'liqlikdagi tabaqalashuvi haqiqatlarni sotsial moslashuv va ham innovatsion jarayonlar sharoitida tushunish va qabul qilishni ko'zda tutadi.

Keyingi bosqichda sotsial jarayonlarni paydo bo'lgan tuzilmani hisobga olish bilan barqarorlashuvi sodir bo'ladi: «loyihaviy jamoaning o'zagi» o'zgarishi, yangi norasmiy etakchi 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 jarayonlardan iborat bo'ladi. Harakatchanlik va ko'p bosqichlilik sotsial guruhning dinamikasini ta'riflaydi. Bunday tizimni rivojlanishi mezonalri orasida ijod, birgalikdagi harakat va yaratishlilik asosiylar bo'ladilar. Xuddi birgalikdagi yaratish innovatsion rivojlanishning asosi siatida hammadan avval dunyoni va o'zini o'zi bilib olim va o'zgaritirishga ehtiyoj asosida ko'riladi, ijodiy shaxsni erishganlardan hamma vaqt qanoatlanmasligi uni o'zini sotsial turmushning butunlday to'liqligida yakka holda to'liq ro'yobga chiqarishga imkon yo'qligiga asoslanadi. Ijod nafaqat birgalikdagi harakat sifatida, balki kuchli undovchi sabab va bir vaqda mehnat jarayonlaridan qanoatlanganlikning sababi bo'ladi.

### **11.5. Janjal sotsial rivojlanishning omili sifatida**

Birgalikdagi ijodning sotsial jarayoni o'zgaruvchanlarining o'zaro hamkorligi natijasida beqaror dinamik muvozanat vujudga keladi. Yakka shaxslar va guruhlarni o'zaro bog'liqligi tasodifiy o'zgaruvchanlikka qarama-qarshi determinatsiyalangan munosabatlarni paydo bo'lishidan iboratdir. Ushbu nuqtai nazardan sotsial o'zaro bog'liqlik, tarkibiy qismlar, ichki va tashqi muhit, o'rtasidagi belgilangan tartibni bildiradi. Masalan, kontsepsus (umumiy rozi bo'lishlik) ichki muvozanatni namoyon bo'lishlaridan biridir, bu ichki tartib tashqi muhitga nisbatan esa ham jamoaviy aqlli yaratish va ham guruhga guruhli egoizm ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, innovatsion guruhning tizim sifatidagi sotsial mavqei asta sekin shakllanadi. Qaysi erda yangi rolli taqsimlanishi, guruhni dinamika va sotsial o'zaro hamkorlik mavjud bo'lsa, sotsial moslashuvning o'zining me'yorlari amalda bo'ladi, ham ichki va ham tashqi muhitga nisbatan belgilangan asosiy vazilar va me'yorlar bajariladi.

Gap yana u yoki bu tizimni parametrlar va o'zgaruvchanlar tizimning o'zining tuzilmasi o'zgarmasdan o'zgarishi mumkin bo'lgan zaruriy belgilangan miqdoriy doiralar haqida ketmoqda. Ushbu nuqtai nazardan yakka shaxslar va masalan, konsensus va janjalning nisbatini belgilab beruvchi guruhli dinamika holati parametrlarini psixologik reaksiyani ko'rib chiqish zarur. Innovatsion faoliyani sotsial jarayon sifatida ko'rib chiqish tizimning yangi g'oyani ilgari



surish paytidagi muvozanatsizlik, keyin g'oyani moslashishdagi oraliq va guruh a'zolari tomonidan uni qarama qarshilik qiluvchi jarayonlar janjalni mavjudligidan konsensusning muvozanatli holatiga keyinchalik erishishiga e'tiborni qaratish kabi holatlari o'stasidagi harakatchan muvozanatni oladi

Janjal sotsial rivojlanishning muhim holatlaridan biri hisoblanadi. Janjalning jarayon sifatidagi dinamikasi uni musobaqa, moslashish va o'zlashtirish bilan bir qatorda sotsial o'zaro hamkorlikning asosiy turdaridan biri qiladi. Janjal sotsial ahamiyatli maqsadlarga erishishning vositasi bo'ladi. U innovatsion faoliyatning faol harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi kerak. Boshqacha fikrlash va janjalga yo'l qo'yishni g'oyalarni ajoyib almashtirish bilan bir qatorda novatorlik tashkilotlarni rivojlanishining me'yori bo'lib qoladi.

Albatta, janjal hamma vaqt ham, ayniqsa axloqiy tomondan maqsadga muvofiq emas. Ammo janjallarni yo'qligi tashkilotni ijodiy o'sishni sekinlashishigi va pirovardida to'liq qotib qolishga olib kelishi mumkin.

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 sotsial-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 sotsial masofa nuqtai nazaridan o'rganish ham kiradi.

Kichik guruhlar, ayniqsa ilmiy jamoalar uchun muhim sotsial- psixologik tadqiqotlarda sotsial masofa tushunchasi o'z ichiga yakka shaxslar va guruhlar o'rtasidagi munosabatlarni, yakka shaxslarning ijod jarayonidagi o'zaro hamkorligini, yakka shaxslarni innovatsion faoliyat avj olgani sari ularni yaqinlashishlar va yoki uzoqlashishlarini bildiradi. Bunday mavzuda janjal jamoadagi yaqinlashish va begonalashish darajasi, uning sotsial va kasbiy safarbarligi, birlashganligi va korinishni topish imkoniyatidan iborat bo'ladi. Kasb mahorati, tajriba, axborotga egaligi darajasi va boyliklar tizimidan 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.

Inoovatsion faoliyatda nafaqat shaxslararo va guruhlararo janjalli vaziyatlar, balki ilmiy va tashkiliy tuzilmalarning takomillashganligi, texnologik va iqtisodiy rivojlanishlar maqsadlarining ziddiyatligi janjallarning manbalari bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Janjal har xil tasavvurlar manfaatlar va boyliklarga asoslanishi mumkin. Ayniqsa, ko'proq janjallar yakka rahbarlikni yo'qligi, gorizontali 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 haydaydi. Innovatsion faoliyatda bunday yondoshishlar uzoq vaqtli turg'un vaziyatni keltirib chiqarishlari mumkin.

Ochiq tizimlarda janjalni boshqarishga boshqa jihatlardan yondoshishi kerak. Janjalga sotsial-psixologik ob'ektning vaqtincha holati sifatida qaraladi va uni boshqarish vaziyatli asosda amalga oshiriladi. Hammadan avval maqsadlar, ko'rsatmalar, qadriyatlarni birga bo'la olishning tahlili o'tkaziladi. Keyin janjalli vaziyatlar rasmiy va norasmiy bitimlar orqali tartibga solish rejasi mo'ljallanadi. Tushunib etilgan kelishuv konstruktiv faoliyat bilan birga bo'lishi kerak. Tizimli bashoratli yondashish asosida kelishuvga erishish bo'yicha eng yaxshi natijalarni olish mumkin.

Janjalli vaziyatlarni boshqarishning turkumiy usullari eng unumli bo'ladi. Umumiy ahamiyatga ega maqsadlar va qadriyatlarni belgilash janjal sabablarini tekislaydi, avval dushman bo'lgan tomonlar, guruhlar va yakka shaxslarni faoliyatning yuqori tamoyillarini amalga oshirish uchun birlashtirishga yordam beradi. Mukofotlar tizimi tuzilishini boshqarish xodimlar harakatlarini yaxshiroq boshqarish va qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishga ko'maklashadi. Janjallarni boshqarishning bu barcha usullari tizimli- tashkiliy asosga ega.

Ko'pgina tadqiqotlar natijalari bo'yicha shunday xulosaga kelish mumkinki, guruh a'zolarining muvofiq miqdori 5 dan 11 kishigacha. 5 tadan kamroq odamdan tashkil topgan loyiha guruhi ham uning sotsial mavqei va ham uning a'zolarining vazifaviy rollarining etarli bo'lmagan ravshanligi tufayli nisbatan past boshqaruvchanlik bilan ta'riflanadi. Kichik guruhda rolli vazifalarning taqsimlanishi o'z-o'zidan kelib chiquvchi xarakterga ega va kasbiy talablarga mos kelmaydi.

11 kishidan ortiq a'zolarga ega loyiha guruhi ham muvofiqqa nisbatan, yomonroq boshqariladi, chunki «chetki qism» «o'zakdan» ancha uzoqroqda bo'lishi va u erda umumiy markaziy yo'nalish bilan bog'liq bo'lmagan sotsial va psixologik jarayonlar sodir bo'lishi mumkin. Bunday guruhda ham vaqt ham guruhning samarali faoliyatida yordam Bera olmaydigan norasmiy tashkilot

vujudga kelishi mumkin. Bunday guruhlar oshirilgan janjalkashlik va his-tuyg'uli va psixologik munosabatlarni kasbiy ustidan ustuvorlik qilishi bilan ta'riflanadi. Katta guruhlar ikkita yoki ko'proq dushman guruhchalarga bo'linishlari mumkin, ular o'zaro kelishuv tizimini buzadilar va sotsial aloqani uzish bilan qo'rqitadilar va aksincha, kata guruhlarda kasbiy foydali janjallar va musobaqalashishlar o'rniga sotsial xotirjamlikka moslashish 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'yornlarni qo'llab-quvvatlashni bu me'yornlarni qo'llab-quvvatlovchi psixologik mexanizm deb hisoblash kerak. Xuddi guruhda shaxsni o'zini o'zi ro'yobga chiqarishi sodir bo'ladi va bu jarayon guruhli dinamikaga ko'proq bog'liqdir. Guruhda yakka shaxslar xulqini Rag'batlantirish sodir bo'ladi, uyushqoqlik va jamoaviylik sodir bo'ladi. Shuning bilan bir vaqtda guruh agar shaxs guruhning me'yornlariga tushmasa uni guruhdan itarib chiqarishi mumkin. Yuqori uyushgan guruhlar muloqot, tushunish va kelishuvning yuqori darajasi bilan ta'riflanadilar. Xuddi shu erda muvaffaqiyatli ishonch va innovatsion muqobillarni amalga oshirish uchun mikrosotsial muhit yaratiladi.

Guruhni yuqori uyushganligi shaxsni boshiga va uning ijodiy qobiliyatini tekislashiga olib kelmasligidan jarayonlar va kasbiy tabaqalashuvni inkor qilishi janjalli vaziyatni boshlashiga olib keladi, u keyinchalik janjal vaziyatni keskinlashuvi yoki shaxsning guruhdagi xulqining maqsadga muvofiq bo'lmagan turiga olib keladi. Ammo guruhli uyushqoqlik yana tashqi muhitni o'zgarishiga ham ta'sir qiladi.

### **Mahsulot sifatining tahlili.**

Ekspertiza o'tkazishning sotsiologik usuli.

Bu usul marketing tadqiqotlarini o'tkazish bosqichida qo'llaniladi. Mahsulotning potentsial xaridorlari ekspertlar sifatida qatnashadilar. Sotsiologik usul Yaponiyada, xususan, jamiyatning muayyan qatlamlari uchun mo'ljallangan avtomobillarni loyihalashda keng tarqaldi.

Soddaroq vazifani qanday bajarishni ko'rib chiqamiz, misol uchun, elektr dazmolning qanday talablarni qondirishi kerakligini ko'rib chiqamiz va bu maqsadda so'rov varag'ini tayyorlaymiz. Ko'rsatkichlarning qatorini shaxsiy tajriba yoki firma asosida ko'rsatamiz, ba'zilarini esa xaridorlarning ko'rib chiqishiga qoldiramiz.

To'langan pochta xabarlaridan foydalanib, savdo nuqtalarida potentsial xaridorlar bilan muomala qilib, varoqlarning to'ldirilishini o'tkazamiz. Faraz qilaylik, so'rov natijalari 11.1 jadvalda keltirilgan ma'lumotlarda aks etgan.

Jadvalda baholarning o'rtacha miqdorlari ballarda va bu ko'rsatkichni baholagan so'rov qilingan potentsial xaridorlar soni ko'rsatilgan. Baholash o'n ballik tizimda amalga oshirildi. Qayd qilamizki, so'ralganlarning hech biri

hamma ko'rsatkichlarni baholashmagan, chunki iste'molchilar dazmolning barcha sifatlariga katta e'tibor qaratmaydilar.

Bu ma'lumotni quyidagi tartibda qayta ishlash lozim. Ko'rinib turibdiki, o'rtacha ball va unga fikrini bildirgan bo'lajak xaridorlar sonini hisobga olish kerak. Bu maqsadda har bir ko'rsatkichni baholash ballarining yig'indilari va ballarning umumiy yig'indisini aniqlaymiz. Bu ularning munosabatini belgilash va shu tarzda har bir sifat ko'rsatkichining vazn koeffitsiyentlarini aniqlashga imkon beradi. Xususan, 11.2 jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, nisbatan kichik vazn - 0,5 kg muhim ko'rsatkich, unga iste'molchilar jami sifat baholarining 10,71% i darajasida e'tibor beradilar.

Sifat ko'rsatkichlarining hamma vazn koeffitsiyentlarini hisoblaymiz va qo'shish natijalarini tekshiramiz:

$$q = (476/4444,8) + (342/4444,8) + (90/4444,8) + (403/4444,8) + (486/4444,8) + (175/4444,8) + (216/4444,8) + (450/4444,8) + (180/4444,8) + (480/4444,8) + (183/4444,8) + (320/4444,8) + (497/4444,8) + (20,8/4444,8) + (126/4444,8) = 0,1071 + 0,0769 + 0,0202 + 0,0906 + 0,1093 + 0,0393 + 0,0485 + 0,1012 + 0,0405 + 0,1079 + 0,0411 + 0,0719 + 0,1118 + 0,0047 + 0,0283 = 0,99983.$$

Dazmollarning potentsial xaridorlarini so'rov qilish natijalari.

Mahsulotning ko'rsatkichlari	Ko'rsatkichlarning qiymati			O'rtacha ball/Javoblar soni	Ballarning yig'indisi
	1	2	3		
1	2	3	4	5	6
1. Vazn, kg	0,5			6,8/70	476
		1,0		5,7/60	476
			2,0	3,0/30	90
2. Quvvat, kVt	0,5			6,2/65	403
		0,8		8,1/60	486
			1,0	7,0/25	175
3. Shurning uzunligi, m	1,5			-	-
		2,0		7,2/30	216
			2,5	7,5/60	450
4. Jo'natuvchining mavjudligi	Ha	-	-	6,0/30	180
5. Teflon qoplamaning mavjudligi	Ha	-	-	8,0/60	480
1	2	3	4	5	6
6. Isitgichning ko'rinishi	Spiral			6,1/30	183
		Plastina		8,0/40	32
7. Ruletka shaklida shurni o'rash	Ha	-	-	7,1/70	497
8. Isitish tezligi	1 min	-	-	5,2/4	20,8
9. Funktsional tashqi ko'rinish	-	-	-	6,3/20	126
£ = 4444,8					

Hisoblar ishonchli, chunki hisoblash aniqligining chegarasida vazn koeffitsiyentlarining yig'indisi 1 ga yaqin.

Sifatning umumiy ko'rsatkichlari.

Sifat ko'rsatkichlari yakka va umumiy ko'rsatkichlarga bo'linadi. yakka ko'rsatkichlar sifatni tavsiflovchi xususiyatlardan bittasiga, umumiylari - bir vaqtda bir nechtasiga tegishli.

Sifatning umumiy ko'rsatkichlari yakka ko'rsatkichlari bilan tabiat qonunlarini ifodalovchi funktsional bog'liqliklarda yoki umumiy ko'rsatkichning qabul qilingan ta'rifiga mos qandaydir birikma orqali bog'langan. Quyidagi misollarni ko'ib chiqish mumkin:

Nyuton qonuni:

$$F = m \times a,$$

Bu yerda:  $F$  - harakatdagi kuch, umumiy ko'rsatkich;

$m$  - massa, asosiy fizik ko'rsatkichlardan biri bo'lgan yakka ko'rsatkich;

$a$  - tezlanish, hosilaviy fizik ko'rsatkichlardan biri bo'lgan yakka ko'rsatkich.

avtobus parkining ishini tavsiflovchi ko'rsatkich:

$$W = 365 \times a_H \times J_3 \times q \times v \times t_H \times /,$$

Bu yerda:  $a_H$  - avtobusning yo'l yurish koeffitsiyenti;  $P$  - avtobus parkidan foydalanish koeffitsiyenti;  $Y$  - sig'imlilik koeffitsiyenti;  $v$  - avtobusdan foydalanish tezligi;  $t_H$  - ish vaqtining o'rtacha davomiyligi.

Ta'sir etuvchi parametrlar soni ko'p bo'lganda funktsional bog'lanishlarni aniqlash qiyin. Avtobus parki ishining ko'rsatkichi uchun keltirilgan bog'lanishlar umumiy emas, shuning uchun kvalimetriyada o'rtacha tortilganlik tamoyili bo'yicha umumiy ko'rsatkichlarni hosil qilishning sub'ektiv usulidan foydalaniladi. O'rtachaga keltirish mantig'ini tanlashgina ob'ektiv hisoblanadi, umumiy ko'rsatkich ob'ekt sifatining ob'ektiv xususiyatini ko'rsatadi.

Umumiy ko'rinishda o'rtacha tortilganlik tamoyili bo'yicha sifatning

$M$

$M Q$

umumiy ko'rsatkichi  $q$  quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$n$

$Z q < x Q$

$Z q t$

Bu yerda:  $y$  - o'rtachaga keltirish mantig'ining parametri;

$q_i$  - sifat ko'rsatkichlarining vazn koeffitsiyentlari;  $Q_i$  - sifatning yakka ko'rsatkichlari;  $n$  - yakka sifat ko'rsatkichlarining soni.

$Y$  ning turli qiymatlarini kiritib, 11.2 jadvalda keltirilgan turli o'rtacha tortilgan ko'rsatkichlarga ega bo'lamiz.

Kvalimetriyada sifatning hamma ko'rsatkichlari ekspert usullarda aniqlanadi. Bunda mahsulotning bir ko'rsatkichlari (masalan, foydalanish ko'rsatkichlari) boshqalaridan (masalan, estetik) muhimroq bo'lishi hisobga olinadi.

Vazn ko'rsatkichlar yig'indisini baholashning bir xil sharoitlarini yaratish uchun birlik sifatida qabul qilinadi:

$$\sum_{i=1}^n 2^{i-1}$$

Bu holda sodda ko'rinish bog'lanish sifatida qabul qilinadi:

$$\sum_{i=1}^n Q_i = Z$$

$$\sum_{i=1}^n Q_i = f \cdot \sum_{i=1}^n Q_i^2$$

$$\sum_{i=1}^n Q_i = 1$$

$$\sum_{i=1}^n Q_i = 1$$

Umumiy sifat ko'rsatkichlari

Umumiy ko'rsatkich nomi	O'rtachaga keltirish mantig 'ining parametri	Matematik ifoda	
O'rtacha arifmetik	$Y = 1$	$\sum_{i=1}^n X_i \cdot Q_i$	
O'rtacha kvadratik tortilish	$Y = 2$	$Q = 1$	$\sum_{i=1}^n X_i^2 \cdot Q_i$
O'rtacha garmonik tortilish	$Y = -1$	$\sum_{i=1}^n \frac{X_i}{Q_i}$	
O'rtacha geometrik tortilish	$Y = 0$	$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i^{Q_i}}$	

Misol. Umumiy sifat ko'rsatkichi - foydalanish ishonchliligi  $Q^*$  quyidagi formulada topiladi:

$$Q^* = \prod_{i=1}^n Q_i^{q_i}$$

Bu yerda:  $Q_i$  - uzoq muddatga chidamlilik ( $q_1 = 0,3, Q_1 = 0,9$ );  $Q_2$  - uzluksizlik ( $q_2 = 0,4, Q_2 = 0,7$ );  $Q_3$  - ta'mirlashga yaroqlilik ( $q_3 = 0,3, Q_3 = 1,0$ ).

$$Q^{\wedge} = 0,90,3 \times 0,70,4 \times 1,00,3 = 0,907;$$

3

$$X_{qt} = 1,0.$$

1

Voltmetrlarning sifat ko'rsatkichlari

Asbob	Aniqlik sinfi (Q1,%)	O'lchovlarng quyi chegarasi (Q2, mV)	Harorat diapazoni (Q3, 0S)	Vazn (Q4, kg)	Mexanik ta'sirlarga * chidamlilik* (Q5)
V1	1,5	1,0	-40 - +60	0,30	TM; ZM (0,75)
V2	1,5	1,5	-30 - +50	0,15	TCH; ZCH (1,0)
V3	1,0	2,0	-30 - +60	0,25	TM; ZM (0,75)
V4	1,0	3,0	-40 - +60	0,22	TCH; ZCH (1,0)
Asos ko'rsatkich	1,0	1,0	-40 - +60	0,15	TCH; ZCH (1,0)
Vazn koeffitsiyentlari	0,3	0,15	0,2	0,1	0,25

\* TM - tebranishga mustahkam, ZM - zarbaga mustahkam, TCH - tebranishga chidamli, ZCH - zarbaga chidamli.

#### Voltmetr sifatining umumiy ko'rsatkichlari

Asbob	Nisbiy sifat ko'rsatkichlari					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
B1	0,67	1,0	1,0	0,5	0,75	0,788
B2	0,67	0,67	0,8	1,0	1,0	0,786
B3	1,0	0,5	0,9	0,6	0,75	0,749
B4	1,0	0,33	1,0	0,68	1,0	0,730

Baholash natijasida asboblarni quyidagi tartibda umumiy sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ranjirlash mumkin:  $B_1 > B_2 > B_3 > B_4$ .

Pareto diagrammalaridan foydalanish.

Korxonaning kundalik faoliyatida kredit mablag'larining aylanishi, buyurtmalar qabul qilishning yangi qoidalarini o'zlashtirish, nuqsonning yuzaga kelishi bilan bog'liq qiyinchiliklar singari turli muammolar doimo yuzaga keladi. Sifatni oshirishga intilishga qaramay, mehnat sig'imining o'sishi, omborlardagi sotilmagan mahsulotlarning ko'payishi, shikoyatlar kelishi mumkin va ularning soni kamaymaydi.

Muammolarni hal qilish yo'llarini izlash, masalan, eng yuqori harajatlar bilan bog'langan asosiy muammolarni aniqlash maqsadida alohida omillar (operatsiyalar) bo'yicha ularni turkumlashdan boshlanadi. Asosiy omillarni aniqlash uchun Pareto diagrammalari tuziladi va so'ngra ularning tahlili o'tkaziladi.

Pareto diagrammalaridan foydalanganda tahlil qilinyapgan tashkil etuvchilar uch guruhga birlashtiriladi: A, B, C.

Birinchi guruhga o'zining qiymatiga ko'ra boshqalardan ustun bo'lgan uch omil kiritiladi va kamayib borish tartibida joylashtiriladi.

Ikkinchi guruhga B kamayib boruvchi tartibda joylashtiriladigan navbatdagi uch omil kiritiladi.

Uchinchi guruhga tashkil etuvchilarga ajratib bo'lmaydigan qolgan omillar "boshqa omillar" guruhi sifatida kiritiladi. Agar qiymat tahlilini o'tkazsak, A guruhiga jami harajatlarning 70 - 80% i to'g'ri keladi, C guruhga esa 5 - 10%. Oraliq B guruhga ishdagi xatolar va nuqsonlar bilan bog'liq 10 - 25% lik harajatlar to'g'ri keladi. A, B, C guruhlarning teng bo'lmagan miqdori bu guruhlarga kiradigan detallarni ishlab chiqarishning oqilona harajatlariga turli yondashuvni shakllantiradi. Masalan, A guruhidagi detallarning nazorati kuchli, C guruhidagilarniki soddalashtirilgan bo'lishi lozim.

Misol. Faraz qilaylik, korxonada tunuka ishlab chiqaradi. Oy davomida 8020 ta nuqsonli tunuka ishlab chiqarildi va tabiiyki, nuqsonni kamaytirish vazifa qilib qo'yildi. Tahlil uchun Pareto diagrammasini qurishga qaror qilindi. Bu maqsadda:

nuqsonga oid oylik ma'lumotlar to'planadi, nuqson ko'rinishlarining soni aniqlanadi va har bir turga mos keladigan yo'qotishlarning yig'indisi hisoblanadi;

nuqsonlarning turlari yo'qotishlar yig'indisining kamayib borishi tartibida shunday joylashtiriladiki, qatorning oxirida kam yo'qotishlarga mos keladigan turlar va "Boshqalar" sarlavhasiga tegishli turlar joylashadi;

stolbasimon grafik qurilib, unda nuqsonning har bir turiga o'zining to'rtburchagi (ustun) mos keladi. Uning vertikal tomoni nuqsonning bu turidan yo'qotishlar miqdoriga muvofiq keladi (hamma to'rtburchakning asosi bir - biriga teng) va Lorents egri chizig'i deb nomlanadigan eng yuqori egri qiymat chiziladi: grafikning o'ng tomonida kumulyativ foizning miqdori ko'rsatiladi; olingan grafik Pareto diagrammasi deb nomlanadi;

abtsissa o'qi bo'yicha nuqsonning turlari yotqiziladi, ordinata o'qi bo'yicha - yo'qotishlar miqdori;

jamg'arilgan qiymat hisoblanadi, u 100% deb qabul qilinadi;

Pareto diagrammasida uning nomi, olingan ma'lumotlarning muddati, ma'lumotlarning soni, nuqsonning foizi, yo'qotishlarning yakuniy qiymati ko'rsatiladi.

Korxonaning sifat xizmati 11.5 jadvalda keltirilgan tunukalarning nuqsoni bo'yicha oylik ma'lumotlarni to'pladi.

11.5 jadvalning ma'lumotlariga ko'ra 11.1 rasmda Pareto diagrammasi tuzildi.

Uning tahlilini o'tkazamiz. Nuqsonning uch turi: sinish, yoniga egilish, tik holatdan chetlanish mos ravishda 40,181%, 19,442%, 12,961% ni tashkil etadi, umumiy miqdorda A guruh 72,584% ni tashkil qiladi. Bu guruhga birinchi bosqichdayoq asosiy e'tiborni qaratish lozim.

Ikkinchi bosqichda A guruhdagi har bir operatsiyani tahlil qilish, so'ng nuqsonning foizini kamaytirishga imkon beruvchi tadbirlar grafigini tuzish kerak.

Turli vaziyatlarni tahlil qilishda kundalik hayotni muhokama qilish Pareto diagrammalarini qurishdan umuman farq qilmaydi, ammo u ishlab chiqarish hujjati hisoblanadi va ISO standartlaridagi sifat tizimlarining mantig'iga javob beradi - sifatni yaxshilash bo'yicha harakatlar hujjatlashtirilishi kerak.



Agar Pareto diagrammasi har oy davomida tuzilsa, u holda sifat xizmati darhol nuqsonning sababini aniqlaydi va uni bartaraf qilish bo'yicha choralarni belgilaydi.

Qo'shimcha misol sifatida 11.2 rasmda ko'rsatilgan diskli arralarni ishlab chiqarish uchun Pareto diagrammasini qurishni taklif qilish mumkin.

11.5 jadval.

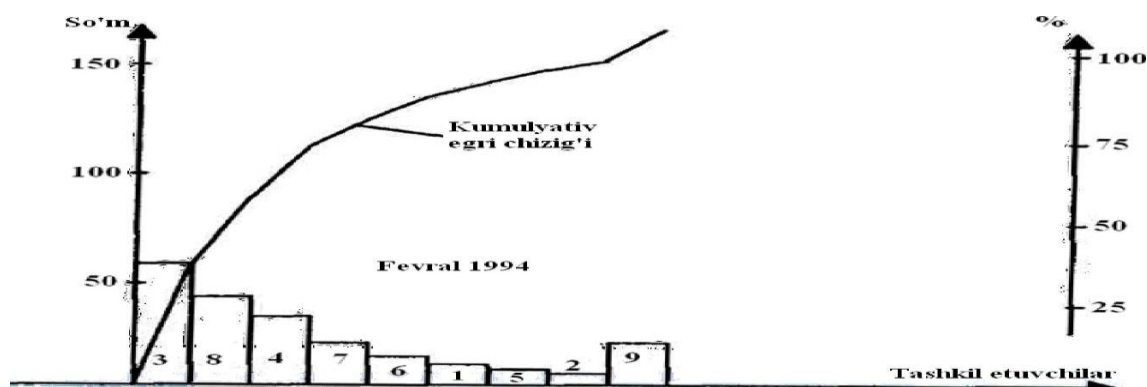
### Tunuka ishlab chiqarishda nuqson to'g'risidagi ma'lumotlar.

№	Nuqsonning turi va sifatsiz buyumlar miqdori	Nuqsondan pul qiymatidagi yo'qotishlar (mln. so'm)	Foiz hisobida nuqsondan yo'qotishlar
1	2	3	4
1	Yon tomondan darz ketishlar - 140	5,4	3,449
2	Bo'yoqdan po'st tashlash - 3400	3,7	2,397
3	Sinish - 900	62,0	40,181
4	Tik holatdan chetlanish - 320	20,0	12,961
5	Iflos yuza - 1320	4,5	2,91
6	Vint shaklidalilik - 1250	-	8,55508
7	Yuzasi bo'yicha darz ketishlar - 820	10,0	6,488
8	Yoniga egilish - 420	30,0	19,442
9	Boshqa sabablar - 600	10,2	6,660
<b>Jami</b>		<b>154,3</b>	<b>100 %</b>

Diskli arralarni ishlab chiqarishda nuqson haqidagi ma'lumotlar 11.6 jadvalda keltirilgan. Jadvalning ma'lumotlaridan foydalangan holda Pareto diagrammasini qurish va nuqsonni bartaraf qilish bo'yicha tavsiyalarni ishlab chiqish maqsadida uning tahlili o'tkazilishi kerak.

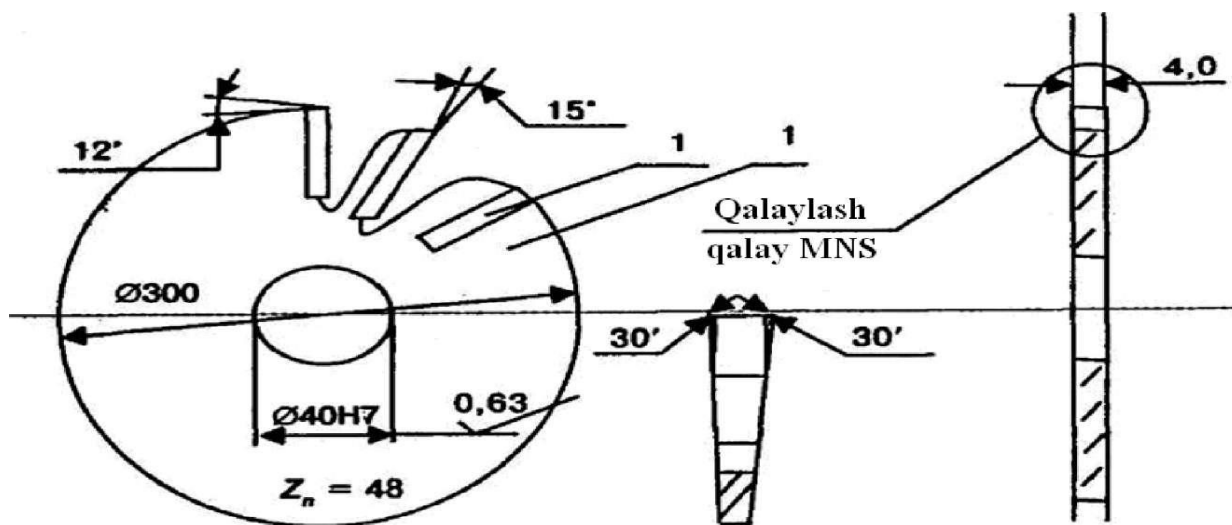
Agar har bir operatsiya bo'yicha nuqsondan yo'qotishlar miqdori to'g'risida ma'lumotlar bo'lsa, Pareto diagrammasini qurish uchun boshlang'ich ma'lumotlar sifatida istalgan marshrutli texnologik jarayondan foydalanish mumkin.

Pareto diagrammasi tahlilining ikkinchi bosqichida katta bo'lmagan yo'qotishlar bilan tavsiflanadigan operatsiyalar tadqiq qilinishi va yo'qotishlarni bartaraf qilish bo'yicha choralar belgilanishi kerak.



11.1 rasm. Tunukalarning nuqsonini tahlil qilish uchun Pareto diagrammasi:

1 - yon tomondan darz ketishlar; 2 - bo'yoqdan po'st tashlash; 3 - sinish; 4 - tik holatdan chetlanish; 5 - iflos yuza; 6 - vint shaklidalilik; 7 - yuzasi bo'yicha darz ketishlar; 8 - yoniga egilish; 9 - boshqa sabablar.



11.2 rasm. Qattiq qorishma planstinkalari bilan qurollangan diskli arra:

1 - po'lat korpus 9X0; 2 - plastina BK6X0M.

11.6 jadval.

Diskli arralar ishlab chiqarishda nuqson to'g'risidagi ma'lumotlar.

	Operatsiya nomi	Yaroqsiz detallar soni (dona)	Nuqsondan yo'qotishlar (so'm)
	2	3	4
	0305 bo'yicha doira bichish	30	82 000
	038 lik teshik bichish	-	-
	Paketda 040 N7 teshikni o'yish	10	29 000
	Paketda 0300 bo'yicha tarashlab tekislash	12	35 000
	Payrahali ariqlarni bichish	60	198 000
	Frezalarning yuzasini sinishdan tuzatish	30	120 000
	Qattiq qotishmali plastinalarni payvandlash	70	240 000
	Tashqi diametr bo'yicha "toza" silliqdash	5	41 000
	2	3	4
	Tishlarning yon tomonlari bo'ylab "toza" Silliqdash	2	16 800
	Old yuza bo'ylab tekislash $y=150$	3	25 800
	Orqa yuza bo'ylab tekislash $a=150$	10	90 000
	Yon tomonlar bo'ylab tekislash $\phi=150$	8	72 000
	Tamg'alash	—	—
	Butlash va saqlab qo'yish	2	18 400
	Boshqa yo'qotishlar	—	60 500
	<b>Jami</b>	<b>242</b>	<b>1 028 500</b>

### **Nazorat savollari:**

Ekspertiza o'tkazish sotsiologik usulda qanday amalga oshiriladi?  
Sifatning umumiy ko'rsatkichlari yakka ko'rsatkichlaridan qanday farq qiladi?

Nima uchun umumiy sifat ko'rsatkichlarini aniqlashda o'rtacha tortilganlik tamoyilini qo'llash maqsadga muvofiq?

Umumiy sifat ko'rsatkichlarini aniqlashga misollar keltiring.

Pareto diagrammasini qurish ketma - ketligi.

### **Testlar:**

Ekspertiza o'tkazishning sotsiologik usuli mahsulot hayot tsiklining qaysi bosqichida qo'llanadi?

- marketing tadqiqotlarini o'tkazish;
- texnik talablarni loyihalash va ishlab chiqish;
- nazorat, sinovlarni o'tkazish va tekshiruv;
- moddiy - texnik ta'minot;
- texnik yordam va xizmat ko'rsatish.

Ekspertiza o'tkazishning sotsiologik usuli kimlar ekspert sifatida qatnashadilar?

- mahsulot ishlab chiqaruvchilar;
- maxsus tayyorgarlik ko'rgan kishilar;
- potentsial iste'molchilar;
- sotuvchilar;
- sinov laboratoriyalari.

### **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 echimni tanlash chizmasi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.

6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.

7. Rummyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **12 - MAVZU. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI**

### **REJA:**

**12.1. Innovatsiyalar marketingi kontseptsiyasi**

**12.2. Strategik innovatsion marketing**

**12.3. Operativ innovatsion marketing**

**Tayanch so'zlar: innovatsion marketing, strategik innovatsion marketing, bozorni tadqiqot qilish tizimi, bozor sig'imi, bozorning geometriyasi, innovatsiyalarning iste'molchilari, operativ innovatsion marketing, pozitsiyalashtirish (joylashtirish), innovatsiyalarning diffuziyasi, matematik modellashtirish, marketing tadqiqotlari, marketing samaradorligi**

### **12.1. Innovatsiyalar marketingi kontseptsiyasi**

Innovatsiyalar marketingi kontseptsiyasi 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 kontseptsiyasidan 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 kontseptsiyasi 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 xulqini 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 etolmagan butun turli tumanligiga ko'rinishi kerak.

Nafaqat mahsulotning turli tuman navlarini ishlab chiqarish, balki bir vaqtda harakatlarni yangilarini o'rmini 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'rmini 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.

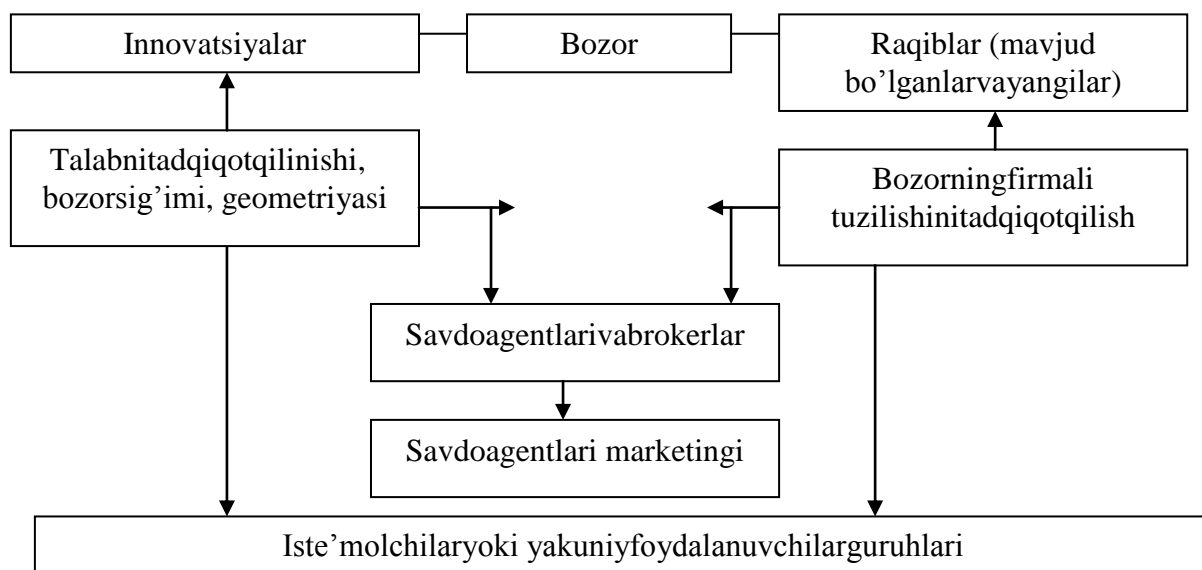
Ularni bozor jarayonining har xil tomonlariga tegishli bo'lganlar (talab, taklif, narx omillari) ga, kelib chiqishi bo'yicha (iqtisodiy, siyosiy, sotsial, ilmiy-texnik va h.k.), ta'sir qilish yo'naltirilganligining boshqarilishi, oldindan aytilgan bo'lishligi bo'yicha bo'ladilar.

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.

Holatni tadqiqotlar asosida bozorni tadqiqot qilishning tizimi qo'riladi, uning asosiy bloklari birinchi rasmda chizmalı ravishda ko'rsatilgan.

Bozor (idorali va maydonli)ni tadqiqot qilish bozorning mavjud sig'imini, uning firmali tuzilmasini, segmentlarga bo'linishini, foyda me'yori dinamikasi va yangilikka o'xshash mahsulotlarni sotilishi hajmini faol baholashga asomlangan.

Marketing strategiyasi uchinchi bosqichining asosiy jihati yangilikka iste'molchining javobini batafsil o'rganishga asoslangan yangi tovarga talabni tadqiqot qilish va bashoratlashdan iboratdir.



### 1-rasm. Bozorni tadqiqot qilish tizimi<sup>12</sup>.

Innovatsion marketingning qoidalariga muvofiq yangi tovarni qabul qilish quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

1. Birlamchi xabardorlik. Iste'molchi innovatsiya haqida xabar topadi, etarlicha 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).

<sup>12</sup> Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.

3. Yangi tovarni identifikatsiyalash. Iste'molchi yangilikni sinovdan o'tkazishi haqida qaror qabul qiladi. Iste'molchi yangilikni o'zining ehtiyojlari bilan tanishtiradi.

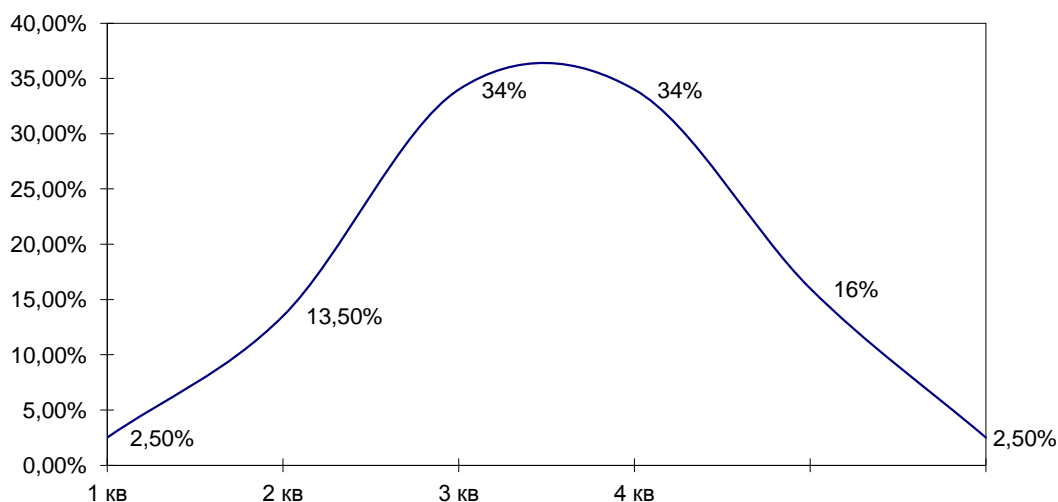
4. Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash.

5. Iste'molchi innovatsiya va xarid qilish ehtimoli haqidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni sinovdan 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, faqatgina iste'molchilarga innovatsiyalarni qabul qilishda qandaydir psixologik ta'sir mavjudga keladi, ammo samarali reklama va marketing tadbirlaridan keyin innovatsiyani qabul qilgan va qabul qilmaganlar o'rtasidagi nisbat qozoniladi, 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 yertami 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 qo'pchilik (34%) va kechga qolgan qo'pchilik (34%) tashkil qiladi.



## 2-rasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqti bo'yicha egri taqsimlanishi<sup>13</sup>

Amalda innovatsiyalarni qabul qilmaydigan iste'molchilar soni 16 %dan kamroq «novatorlar» kategoriyalarni kam sonliligi jamiyatning faqat cheklangan qismiga tovar yangiligiga yuqori ta'sirchanlik va moyillikni ko'rsatadi. +olganlarning innovatsion moyilligini qimmatbaho marketing ishlanmalarini faollashtirish yqli bilan oshirish mumkin.

Yangilik iste'molchilarning alohida kategoriyalari uchun ba'zi bir ta'riflar va izohlar 1-jadvalda berilgan.

<sup>13</sup> Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.



**Innovatsiyalar iste'molchilari kategoriyalari ularni yangi tovarga moyilliklari bo'yicha tasnif va ta'riflar**

Iste'molchilar kategoriyasi	Ulush	Ta'rif
Novatorlar	2,5	Xatarga, yangilikni sinovdan qtkazadilar, bunda tavakkalchilikka yql qqyadilar
Dastlabki izdoshlar	1,5	Qz muhitidagi fikrlarning etakchilari, yangilikni ehtiyotkorlik bilan bqlsa ham erta qabul qiladilar
Dastlabki kqpchilik	34,0	Ehtiyotkor iste'molchilar, yangilikni qrtachadan oldin qabul qiladilar, ammo kamdan kam etakchi bqladilar
Kechikkan ko'pchilik	34,0	Ishonchsizlik kayfiyatiga egalar, yangilikni iste'molchilarning kqpchiligi uni sinovdan qtkazganlaridan keyin qabul qiladilar
Qoloqlar	16,0	An'analarga sodiq iste'molchilar. Yo yangilikni umuman qabul qilmaydilar, yoki u an'anaviy bqlgandan keyin (yangilik bqlmay qolgandagina) qabul qiladilar

Ta'kidlash kerakki, innovatsiyaning xarakteri uni qabul qilinishi sur'atlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Innovatsiyaning ba'zi bir turlari aynan bir kunda ommaviy bo'lib ketadi, boshqachasiga buning uchun uzoq vaqt talab qilinadi. Innovatsiyani qabul qilinishi sur'atlariga beshta ta'rif ta'sir ko'rsatadi:

- usullarning vorisligi va birga bo'la olishligi, yangi qabul qilingan iste'mol boyligi va innovatsiya iste'molchilarining tajribasiga mos kelishi darajasi. ]Masalan, buxgalteriya hisobi, hisoblash texnikasini innovatsion qo'llash uchun dasturiy mahsulotlarning muvaffaqiyati tizimni iste'molchilarning psixologiyasi va odatlariga, turg'un ishchi tartib va psixologik stressni kamaytirish imkoniyatiga moslashishga bog'liq;

- Murakkablik, ya'ni uning mohiyati va tatbiq etish tamoyillari, hamda foydalanishdan foydani tushunishning nisbatan yo'iyinligi;

- 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 faolitya yuritishini sifatli yaxshilashga qaratilgan innovatsiyaga nisbatan amalda keyingilarning ob'ektiv va sub'ekti foydaliligi g'oyatda kattaroq vositali samarag olib kelishi mumkin bo'lsa ham, birinchi qarashda o'ziga jalb qiladigan ko'rinadi.

Innovatsiyalarni bozorga tatbiq etish uchun zarur umumiy xususiyatlaridan tashqari iste'molchi uchun sifatning aniq ko'rsatkichlari: konstruktorlik ta'riflari, dizayn iste'molchilik xususiyatlari, foydalanish imkoniyatlari, qulaylik va albatta, narx katta ahamiyatga ega.

Yangi tovarga talabning bashorati bozor ishtirokchilari va ularning faoliyati o'rtasidagi o'zaro aloqalari tizimli tadqiqot qilishga asoslangan. Bozor ishtirokchilari: xaridorlar, sotuvchilar, savdo agentlari, vositachilar, brokerlar, imijmeykerlar, reklama agentliklari marketing tizimining elementlari bo'ladi. Yangilikni ishlab chiqaruvchilar va uning yakuniy iste'molchilari o'rtasida vazifaviy o'zaro aloqani o'rnatish bozorni tadqiqot qilishning muhim elementi bo'ladi.

Ammo tizimli tahlilda raqobat shakllari, usullari va darajasini, ehtimoli bo'lgan raqiblarning xulqini tahlil qilish markaziy rol o'ynaydi. Bozorning barcha ishtirokchilari hulqini bashorat qilish va raqiblar harakatlarini baholash yangi tovarni oldinga harakatlantirish va unga talabni shakllantirishda hal qiluvchi bo'ladi. Demak, yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish tovarning yangiligi darajasi, bozordagi raqobatning turi va novator firma raqobat afzalliklarining darajasiga bog'liqdir.

Ishlab chiqarilayotgan tovarning tubdan yangiligi, uni tayyorlash texnologiyasi yangilik yashash davrining boshlang'ich bosqichlarida firmaning yakka hokimligi haqida gapirishga imkon beradi. Tubdan yangi mahsulotga talabni shakllanishi ikkita hal etuvchi jihatlari bilan bog'liq: bir tomondan yangilikka talabni yo'qligi, yangilik ishlab chiqaruvchining innovatsion yakka hokimligi. Bu holda innovatsion yakka hokimlik va foydani kattalashtirish sharoitlarida talabni shakllantiruvchi tadbirlar tizimidan tashkil topgan kreativ xarakterga ega bo'ladi.

Bu jarayonlar raqiblarni faoliyatlari, raqobat kurashini keng yoyadi, o'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 etakchi 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.

Korxonalar 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. Korxonalar raqobatbyuardoshligini 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 mantiiqi 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 stratejiyasi 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

kontsepsiyasi nafaqat Yangi xaridorlarni qo'lga kiritishni, balki firmaning Raqobat afzalliklaridan muvofiq foydalanish, korxonada 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 kontsepsiyalarini 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 erda marketingning samaradorligi bir qator omillar: innovatsion reklamaning faolligi, innovatsiyani bozorga chiqishining muvofiq vaqti, innovatsiyaning mavjud bo'lgan tovarlar mavzusidagi xulqining variantini tanlash, ehtimol bo'lgan raqiblar xulqini bashoratlash, hamda bozorning tuzilishi yangi tovarga qanchalik mos kelishiga bog'liq. Bu sharoitlarda marketing nafaqat yangilikni bozorda joylashishini, balki texnologik bozorga joylashishini ta'minlashi, yangilik va boshqa tovarlar avlodlari o'rtasidagi vazifasiviy raqobatni engib o'tishi shart.

O'sish bosqichida marketing yondoshishlari o'zgaradi. Innovatsion marketing kreativ xarakterini o'zgartiradi va rag'batiruvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Reklamaning xarakteri o'zgaradi, u tashabbuskor, ushbu firma va ushbu tovarning yutuqlariga e'tiborni jamlovchi bo'ladi. Sotish kanallarining yangi tovar ostida modifikatsiyalangan tarmog'idan foydalaniladi. Ishlab chiqaruvchi firmaning raqobai afzalliklari bu erda etakchi rol o'ynaydi.

Tovarlarning balog'atligi bosqichida bozorning boshqa ishtirokchilari bilan to'g'ridan to'g'ri raqobat qilishdan qochib bo'lmaydli, va buning natijasida raqobat strategiyasini o'zgarishi mumkin. B u erda xarajatlardagi etakchilik strategiyasining roli o'sadi, yangilikning narxi esa pasayadi. Xuddi shu bosqichda novator -korxonada yangi modifikatsiya yoki tubdan yangi mahsulotni bozorga chiqarishga tayyorlaydi.

Ushbu bosqichda innovatsion marketing ikkita maqsadni ko'zlaydi: pishib etilgan tovarni sotishlar hajmini operativ qo'llab-quvvatlash va uni o'rniga keladigan yangini ilgari harakatlantirish strategiyasini yaratishni.

Bu strategiya talabga qaratilganligi bilan ta'riflanadi. Firma xuddi qaysi ehtiyojlarni qanoatlantirishi kerakligini belgilash asosiy jihat bo'ladi.

Yangi tovarlarni bozorga kirib borishi, yoki yangilik kiritishlarning «diffuziya»si marketingning zamonaviy tizimlari va tovarni ilgariga qarab harakatlantirish kanallarini shakllantirish bilan ta'minlanadi.

Sotish bozori uchun kurash siyosatini takomillashtirish raqobatbardoshlikni oshirishning har xil shakllaridan foydalanishdan iboratdir. Tovarining xarakteri va uning yashash davri bosqichlariga ko'ra raqobatning shakllari va usullari (narxli va narxsiz), reklama usullari va tovarni ilgoriga qarab harakatlantirishda farqlar kuzatiladi. Masalan, monopolist raqobatda yangi tovarni bozorga chiqishi bosqichida menejer narx siyosati imkoniyatlaridan ko'proq foydalanishi kerak. Agar korxonada oldin noma'lum bo'lgan tovarni ishlab chiqarayotgan yoki yangi bozorga yorib kirishni amalga oshirayotgan bo'lsa, unda narxni hatto kompaniyaning zarariga ham pasaytirishi va ushbu bosqichdagi zararni boshqa tovarlar hisobiga qoplashi kerak.

Yapon kompaniyalaridagi innovatsion menejment bozorga yorib kirishda, qoidaga ko'ra narxni keskin pasaytirishni amalda qo'llaydi. Keyin bir vaqtda foydani oshirish va xaridorlar doirasini kengaytirish maqsadida narxlar bilan monevr qilishga o'tadi. Bunda sotishlarning hajmi katta o'zgarishlarni boshdan kechirishi mumkin. Marketing bo'yicha menejning mohirligi shundan iboratki, kompaniyaning foydasi ham bitta tovarni sotishlar hajmini ko'payishi va ham ushbu tovarning o'zining modifikatsiyalari va modellarini paydo bo'lishi hisobiga oshsin.

Qoidaga ko'ra, zamonaviy iste'molchining turli tuman selektiv (tanlab olinadigan) talabini qanoatlantirish uchun tovar yirik partiyalarda ishlab chiqarilmaydi va raqobatning narxli shakllar imkoniyatlari g'oyatda cheklangan. Bittagina kompaniya, masalan IBM ning bir turli tovarlarini bozorga bir vaqtda chiqarishda raqobatning narxli omillariga suyanadilar. Narxlarning dinamikasi nafaqat tovarning yangiligiga, balki navli siyosat va ushbu mahsulot o'tadigan modifikatsiyalar va avlodlar soniga ham mahkam bog'langan.

Innovatsiyalar marketingini boshqarish nafaqat sotishlarni kengaytirish, balki yetkazib berishlar va sotishdan keyingi xizmatlarni ta'minlashdan ham iboratdir. Ko'pincha bozordagi muvaffaqiyat xuddi mahsulotning foydalanish sifatlari va unga sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil qilishga bog'liq. Texnologik rivojlanishni notekisligi, turkumlashtirilmagan bozor va mamlakatdagi inflyatsiya shunga olib keladiki, narxlarning raqobati xuddi shunday mahsulotga narxlarni o'sishining har xil darajasida o'z aksini topadi. Bu bozor potologiyasini taraqqiyo etishi uchun keng imkoniyatlarni yaratadi.

Yangi tovarlarni sotishlar va bozorni qo'lga kiritishni boshqarish uchun matematik modellashtirish, noaniqlikni hisobga olish bilan rejalashtirish, vaziyatli tahlilni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Ekspertli baholash, apriorli ranjirovkalash usullari, Delfi usuli eng keng qo'llanadiganlardan bo'ladilar. Bunda har xil omillarni balli baholash va o'rinli salmoq katta rol o'ynaydilar.

Har xil omillar ahamiyatini ekspertli baholash alohida aniq tovar uchun bozordagi vaziyatni balli tizim yordamida baholash va vaziyatni tahlil qilishga imkon beradi.

Operativ marketing bundan keyin ham rivojlanadi, variantli tahlilga asoslanadi, bozhor muhiti, talab, raqiblar, mijozlar haqidagi muntazam axborotlarni yig'ish bilan shug'ullanadi, sotishlar sohasidagi maqsadlarni

belgilaydi. Bular sotishlar hajmini ko'paytirish, bozor ulushini kengaytirish maqsadida qilinadi.

Marketing xizmatlari sotishlar tarmog'ini shakllantirish, reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, sinovli, imtiyozli va to'g'ridan to'g'ri sotishlarni tashkil qilish, 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.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **13 – MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH**

### **REJA:**

**13.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirish manbalari va shakllari**

**13.2. Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tartibi**

**13.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish.**

**Tayanch soʻzlar: Moliyaviy resurslar, byudjetli assignovaniyalar, resursli taʼminlash, maqsadli byudjetli fondlar, innovatsion fondlar, aktsiyalar va obligatsiyalarning emissiyasi (bosib chiqarilishi), venchurli biznes, xatarli sarmoyalar, xatarli investitsiyalarning diversifikatsiyalash, tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalar, loyihali moliyalashtirish, innovatsion loyiha, venchurli sarmoya.**

### **13.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirish manbalari va shakllari**

Innovatsion faoliyatning mufaqqiyati koʻproq darajada uni tashkil qilish shakllari va moliyaviy qoʻllab quvvatlash usullari bilan belgilanadi. Yangi ilmiy ishlar va texnologiyalar davlat milliy kuchining asosiy tashkil qiluvchilari boʻlganlari sari rivojlangan davlatlar innovatsiyalarni qoʻllab quvvatlash va rivojlantirishning turli tuman imkoniyatlarini topadilar. Bunda innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning turli tuman usullari va innovatsiyalarni vositali qoʻllab quvvatlash boʻyicha tadbirlarning rang barangligi kengayadi.

Rivojlangan mamlakatlar innovatsion faoliyat uchun moliyaviy resurslarni ham davlatning va ham hususiy manbalardan toʻplaydilar: Gʻarbiy Evropaning koptina mamlakatlari va A+Sh uchun moliyaviy resurslarni ITTKI uchun davlat va hususiy kapital oʻrtasida teng taqsimlanishi xosdir.

Maʼlumki, ilmiy salohiyat birinchi navbatda fanlarning fundamenti tadqiqotlarni rivojlantirishga investitsiyalarning hajmi, hamda patentlar va litsenziyalarning soni, jahon ilmiy adabiyotiga ulush va boshqalar bilan belgilanadi. Etakchi sanoati rivojlangan mamlakatlarda ITI ga xarajatlar YaIM ning 3% yaqinini tashkil qiladilar. Masalan, 1998 – yilda AQSh da tadqiqot ishlab chiqishlarini moliyalashtirishning umumiy hajmi 200 mlrd dollarda yaqinini, «katta ettilik» ning qolgan mamlakatlarning 2000 mlrd dollardan kamroqni tashkil qilgan

Shuni eslash qiziqki, sobiq SSSR da 1980 –yillarning oxirida ITTKI ga xarajatlar milliy daromadning 5,5% ni tashkil qilganlar. Xususiy, davlat va xorijiy sarmoyalar hamkorligining turli tuman shakllari kengayishida davom etmoqda.

Faqat moliyalashtirishning rivojlangan tizimi asosida innovatsion faoliyat rivojlanishi mumkin. Bozor turidagi iqtisodiyotda mustaqil korxonalar, sanoat kompaniyalari, moliya sanoat guruxlari, kichik innovatsion bines, investitsion va innovatsion fondlar, mahalliy boshqaruv idoralari, xususiy shaxslar va h. k. moliyalashtirish subʼektlari boʻladilar.

Ularning barchalari u yoki bu shaklda qayta ishlab chiqarish jarayonida

ishtirok etadilar va innovatsion faoliyatni rivojlanishida bevosita ishtirok etadilar. Moliyalashtirishning tashkil qilish tamoyillari moliyalashtirishning manbalarining ko'pligi, tizimning alohida elementlarining egiluvchanligi va dinamikligiga qaratishni va innovatsiyalarni ularni innovatsion faoliyatdan moliyaviy qaytarilishni o'sishini ta'minlovchi tijoratlantirilishi bilan samarali tadbir etilishi kerak.

Buning uchun ikkita asosiy shartga amal qilish zarur: davlatning innovatsion, ilmiy – texnik va sanoat siyosatini faollashtirish va tadbirkorlarni faol investitsion rivojlanishga o'tishga tayyorligi.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimi mulkchilik turi, markazlashtirilganlik darajasi, ham mulk egalarining darajasi va moliyalashtirish shakllari bilan farqlanuvchi shakllar va manbalarning murakkab birikib ketishidan iboratdir.

Mulkchilik turlariga ko'ra moliyalashtirish manbalari quyidagilarga bo'linadi:

- davlat investitsion resurslari (byudjet mablag'lari, byudjetdan tashqari fondlar, davlat tomonidan qarz olish, aktsiyalar paketlari, davlat tasarrufidagi mulk):

- tijorat va notijorat xarakteriga ega xo'jalik yurituvchi sub'ektlar, hamda shaxs tashkilotlar jismoniy shakllarining investitsion, shu jumladan moliyaviy resurslari.

Bu jamoaviy sarmoyadorlar, shu jumladan sug'urta kompaniyalari, investitsion fondlar va kompaniyalar, nodavlat nafaqa fondlarining investitsion resurslari. Korxonalarining shaxsiy mablag'lari, hamda tijorat banklari, boshqa kredit tashkilotlari va hukumat tomonida maxsus vakil qilingan investitsion banklarning kredit resurslari ham shunga kiritiladi.

Davlat darajasida quyidagilar moliyalashtirish manbalari bo'ladilar

- byudjetlar va byudjetdan tashqari fondlarning shaxsiy mablag'lari:

- davlat kredit bank va sug'urta tizimlarining « jalb qilingan » mablag'lar:

- davlatning tashqi (xalqaro qarz olish) va ichki qarzi (davlat obligatsiyali, qarzli va boshqa ziyonlari) ko'rinshidagi qarz mablag'lari :

Korxonada quyidagilar moliyalashtirish manbalari bo'ladilar

1. Shaxsiy mablag'lar foyda, amortizatsion ajratmalar, sug'urtali to'lovlar, nomoddiy aktivlarning jalb qilinmagan ortiqchalari, asosiy va aylanma mablag'lar va h.k.;

2. Jalb qilingan mablag'lar, aktsiyalarni sotishdan olingan mablag'lar, hamda badallar, maqsadli tushumlar va boshqalar;

3. Har xil asosdagi byudjet, bank va tijorat kreditlari ko'rinshidagi qarz mablag'lari.

Byudjetdan mablag' ajratilishi innovatsion faoliyatning har xil shakllarining muhim moliyaviy manbalari bo'ladilar, ular hisobidan maqsadli majmuaviy dasturlar, davlatning ustuvor loyihalari bajariladi.

Davlat inovatsion siyosatini amalga oshirishning moliyaviy mexanizmi butun innovatsion davrani resursli ta'minlash tizimidan iborat.

Bir qator mualliflar tomonidan taklif qilinayotgan moliyaviy mexanizmi



kontsepsiyasi, birinchidan, innovatsion dasturlarni loyihalarni to'g'ridan to'g'ri davlat byudjetidan moliyalashtirishni ayrim ilmiy tashkilotlari moliyaviy qo'llab-quvvatlanishi bilan birlashtirishga maqsadli qaratilganligi, ikkinchidan, moliyalashtirish manbalarining ko'pligi bilan ta'riflanadi. Bunda byudjetdan mablag'lar ajratish bilan bir qatorda byudjetdan tashqari manbalar, shu jumladan moliya-sanoat guruhlari, tijorat banklari, birlashmalar, tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlar ishtirok etadilar.

Bunday mexanizm doirasida davlat innovatsion siyosatining asosiy qurollaridan biri sifatida davlat buyurtmasini rolini kuchaytirish alohida ahamiyat kasb etadi. Davlat investitsion va ilmiy-texnik dasturlari davlat tomonidan maqsadli moliyalashtirishning ob'ekti bo'lishlari kerak. Tanlov bo'yicha tanlab olingan loyihalar ularning asosiy majmuini tashkil qiladilar.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitlarida investitsion va moliyaviy resurslarni qidirib topish muammosida sarmoyalar va innovatsiyalarning bozorlari hal qiluvchi rolni o'ynashlari kerak. Yangiliklar bozorini ilmiy tashkilotlar, OO'Yu, innovatsion biznes korxonalari, ilmiy xodimlarning har xil uyushmalari, sanoat firmalarining ilmiy bo'linmalari, novatorlar shakllantiriladi.

Bozor talabi- ishlab chiqarishni o'sishi- innovatsmyaga talab zanjirchasini muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi to'laqonli innovatsion bozorni vujudga kelishining muhim sharti bo'ladi. Shuning bilan birga qisqa muddatlarda innovatsion bozorning, hammadan avval aqliy mulkni himoyalash va infratuzilmani shakllantirish qismidagi tashkiliy-huquqiy bazasini yaratishni yakunlash zarur.

Innovatsion bozorni samarali faoliyat yuritish raqobat muhitini ta'minlash va fandagi yakka hokimlikka faol qarshilik ko'rsatishini ko'zda tutadi.

Kichik inovatsion biznesni vujudga kelishiga muhim rol ajratiladi, u innovatsion sohada haqiqiy raqobatni yaratilishi tufayli ITICH ni jadallashuvi omili bo'ladi. Bundan tashqari, kichik innovatsion korxonalarni rivojlanishi samarali ilmiy-texnik xodimlardan samarali foydalanishga, hamda yakunlangan ishlab chiqarishlarni tijoratlashirish, ijara, lizing va boshqa bozor qurollari hisobiga ilmiy-ishlab chiqarish infratuzilmasidan to'liqroh foydalanishga yordam beradi.

Bozor munosabatlarini rivojlanishi bilan xatarli (venchurli) sarmoyalar fondlarini innovatsion tadbirkorlikning adekvat o'ziga xosligi sifatida yaratish uchun haqiqiy sharoitlar vujudga keladi. Bu erda innovatsion fondlar asosiy rolni o'ynashlari kerak, ular 1989 yildan boshlab katta davlat qo'llab-quvvatlanishida yachratiladilar.

Jahon amaliyotida asosiy sarmoyalardagi investitsiyalarni moliyalashtirish uchun qarz mablag'lari, ayniqsa bank kreditlari keng qo'llaniladilar. Jahonning rivojlangan mamlakatlarida bank kreditlarining sarmoyalar kiritish larni moliyalashtirish manbalari sifatidagi ulushi 20,40% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda Rossiyada u 6-8% dan oshmaydi. 1998 yilda jahon iqtisodiyoti va xalqaro munosabatlar instituti tomonidan so'ralgan 3 mingta korxonalaridan faqat 16,5% ishlab chiqarishni qaytadan jihozlashga, 5,3%-ishlab chiqarishni

zamonaviylashtirishga, faqat 1,8%- korxonalar ITTKT, litsenziyalar va nou-xaularni xarid qilishga kreditlar olganlar.

2008 yildagi sanoatdagi kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarining tuzilishi 1-jadvalda berilgan.

**1-jadval**

**2008 yilda sanoatdagi kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarining tuzilishi**

№	Manbalar	Yakuniga nisbatan %da
11.	Shaxsiy mablag'lar	77,0
	Ulardan:	
22.	Korxonada ixtiyorida qoluvchi foydali jamg'armalar fondi	16,2
33.	Amortizatsiya va shaxsiy mablag'larning boshqa manbalari	60,8
44.	Jalb qilingan mablag'lar	23,0
	Ulardan:	
51.	Banklar kreditlari	7,0
62.	Boshqa tashkilotlarning qarz mablag'lari	3,1
73.	Byudjet mablag'lar	5,0
84.	Byudjetdan tashqari fondlar mablag'lari	1,8
95.	Boshqa jalb qilingan mablag'lar	6,1
1	Jami	100,0

Jadvaldan ko'rinishicha, bank kreditlari va boshqa tashkilotlarning qarz mablag'larining ulushi 10,1% ni tashkil qiladi. Ilmiy-texnik sohada kredit resurslari ITTKI ni moliyalashtirishning umumiy hajmida 79 ni qiladilar, shuning bilan bir vaqtda byudjetdan tashqari fondlar mablag'lari va boshqa jalb qilingan mablag'lar 20%dan ko'proq tashkil qiladilar. Tijorat banklaritomonidan ishlab chiqarish innovatsiyalarga yo'naltirilgan investitsiyalarning ulushi 2%dan oshmaydi. Bunga sababa bank krizisi, kreditlarning yuqori qiymati, banklarda manfaatdorlikni yo'qligidir.

Investitsiyalarni moliyalashtirishning eng keng tarqalgan shakllaridan biri aktsiyalar va obligatsiyalarni bosib chiqarish yo'li bilan moliyaviy resurslarni olish, ya'ni ulushli yoki qarzli turdagi emissiya (bosib chiqarish)dir.

Innovatsion jarayonlarni takomillashishi va rivojlanishida infratuzilmalarga birlashgan moliya-sanoat guruhlarini, konsortsiumlar, strategik alyanslar hamda loyihaviy moliyalashtirish va venchurli biznes alohida rol qaynashi kerak.

Innovatsion loyihalarning samaradorligini oshirish uchun yirik kompaniyalar innovatsion axborotlarni kelib tushishining ko'pgina vositali kanallaridan foydalanadilar, norasmiy tashkilotlarga keng murojaat qiladilar. Ammo juda ko'p hollarda tadbirkorlar moliyaviy xavfsizlikni radikal yangiliklarning noaniqligi va tavakkalchi innovatorlarni mustaqilligidan afzal ko'radilar.

Loyihaviy moliyalashtirish va innovatsion fondlar, ixtisoslashtirilgan moliya kompaniyalari, xalqaro moliyaviy tashkilotlar, sug'urta va lizing kompaniyalari yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasining muhim shakli bo'ladilar. Ammo tijorat banklari, shu jumladan ixtisoslashgan investitsion va innovatsion banklar kreditlarning asosiy manbalari bo'ladilar.

O'sishning innovatsion omillarini safarbar qilishda venchurli biznesga alohida rol ajratiladi, u innovatsiyalarni amalga oshirish shakli sifatida sarmoyalarni safarbar qilish usullari, manbalarni tuzilishi va moliyaviy mablag'larni taqdim etish shartlari bo'yicha ancha farqlanadi. Venchurli biznes printsiplari yangiliklarni ishlab chiqishga qaratilgan va qoidaga ko'ra, pioner (birinchi) sohalardagi yuqori ishga doir faollik bilan bog'langan. Microsoft va boshqa kabi yirik firmalar o'zlarining qudratlari uchun xuddi venchurli biznesga qarzdordirlar. Kaliforniyadagi Silikon vodiysida yuqori texnologiyalarni ishlab chiqilishi va tatbiq etilishi birinchilarning misoli bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Fan va texnologiyalarning yorib o'tuvchi yo'nalishlaridagi yaqqol o'ziga jalb qilishlik bunday kompaniyalarning moliyaviy barqarorligini oshirish bo'yicha tashkiliy harakatlarni talab qilgan. Mamlakatli xususiyatlar venchurli biznesni rivojlanishining ikkita tendentsiyalarida namoyon bo'lganlar: uni Yaponiya, G'arbiy Evropa mamlakatlarida inkorellyatsiyalanganligi (o'z tarkibga qo'shib olganligi va AQShda institutlashtirilganligi (qandaydir yangi ijtimoiy institutni ta'asis etganligi)da. 1980 yillarda OO'Yu, akademik fan, davlat va xayr-ehson fondlari, lizing va sug'urta kompaniyalari bilan bog'liq venchurli va innovatsion fondlar rivojlana boshlaganlar. Ammo AQSh venchurli sarmoyasining 90 %ga yaqini 2-3 yangi firmalarning birlashmasi tomonidan taqdim etilgan. Bu fan, texnika va biznesning mashhur "avangard turi"dagi korxonani tashkil qilishga qodir vakillarini jalb qilishga imkon bergan. Ammo bularning barchasi tadqiqotli va venchurli loyihalardan moliyaviy qaytarilishni oshishiga yordam berolmagan. Birgalikdagi davlat, institutsional va korporativ harakatlar talab qilingan.

Keyingi o'n yillar ichida sanoati rivojlangan mamlakatlarda investitsiyalarni moliyalashtirishning yangi shakli-loyihali moliyalashtirish tez rivojlana boshlagan. Dastavval investitsiyon loyihalarni bank tomonidan uzoq muddatli kreditlash deb tushunilgan loyihaviy moliyalashtirish bugun ko'pgina turli tumanliklarga ega.

Jahon amaliyotida qabul qilingan innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy tashkiliy shakllari 2-jadvalda berilgan.

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.

**Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning tashkiliy shakllari**

<b>Shakl</b>	<b>Ehtimol bo'lgan sarmoyadorlar</b>	<b>Qarz mablag'larini oluvchilar</b>	<b>Shaklardan foydalanishning afzalliklari</b>	<b>Bizning mamlakatimiz sharoitida shakldan foydalanishning murakkabligi</b>
Difitsitli moliyalashtirish	Xorijiy davlatlar hukumatlari. Xalqaro moliyaviy institutlar. O'zbekiston Respublikasining korxonalar va tashkilotlari	Hukumat	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi va nazorat qilinishi	Moliyalashtirishning nomaqsadli xarakteri tashqi va ichki davlat qarzlarni o'sishi. Byudjetning xarajat qismini ko'paytirish
Aktsiyadorlik (korporativ) moliyalashtirish	Tijorat banklari, institutsional sarmoyadorlar	Korporatsiyalar, korxonalar	Korporatsiya (korxonalarda investitsiyalardan foydalanishning variant belgisi)	Nomoddiy xarakteri haqiqiy loyihalarni bozorida emas, balki faqat qimmatbaho qog'ozlar bozorida ishlash. Sarmoyador xatarining yuqori darajasi
Loyihani moliyalashtirish	Hukumatlar, xalqaro moliyaviy institutlar. Tijorat banklari. Mamlakat korxonalar. Xorijiy sarmoyadorlar institutsional sarmoyadorlar	Investitsion loyiha. Innovatsion loyiha	Moliyalashtirishning maqsadli xarakteri. Xatarlarni taqsimlanishi. Davlat-ishtirokchi moliyaviy muassasalarning kafolati. Nazoratning yuqori darajasi	Investitsiyaon muhitga bog'liqlik, kredit xarajatlarining yuqori darajasi. Beqaror qonunchilik va soliq tartibi.

**13.2. Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tartibi**

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, kollejlarni 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-maqsadli 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'rtidan uch qismidan ko'prog'i davlat assignovatsiyalarida bo'ladilar. Yangi konstruksion materiallarni ishlab chiqarishdagi ilmiy tadqiqotlarning 35% ham davlat tomonidan moliyalashtiriladi.

Yevropa mamlakatlar xuddi shunday tartibda ko'p ilm iste'mol qiladigan ishlab chiqarishlar va yuqori texnologik mahsulotlarning ahamiyati o'smoqda. ITTKI ni davlat tomonidan moliyalashtirish tizimida innovatsion jarayonni vositali qo'llab-quvvatlashning ham to'g'ridan to'g'ri shakllari va ham samarali usullari (soliq imtiyozlari, imtiyozli hukumat krediti, amortizatsion hisobdan chiqarishlar) birlashtiriladi.

Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning bunday turi Frantsiya, Avstriya, Shvetsiya va h.k.da keng qo'llaniladi. Xuddi davlatning qo'lida moliyalashtirishning bunday manbalari innovatsion faoliyatni rivojlantirishning rag'batiga aylanadi.

Yaponiyada ITTKIning moliyalashtirish manbalarining asosiy qismini xususiy kompaniyalar tashkil qiladilar. (1998 yilda 80% gacha). Bu erda davlat xarajatlarining ulushi AQSh va Evropa mamlakatlariga qaraganda ancha past, buning ustiga xususiy kompaniyalar va davlatning harakatlarini Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligi (TSSV) tomonidan belgilab berilgan umummilliy ustuvorlik bo'yicha maxsus fondlar va dasturiy tadqiqotlar shaklida 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 ishlab chiqarishda 3 yildan 5 yilgacha katta (50% gacha) soliq imtiyozlari beriladi. Yaponiyada amortizatsion ajratmalar me'yorlarini tabaqalashtirish keng qo'llaniladi.

Xatarli moliyalashtirish nafaqat an'anaviy xo'jalik yuritish doiralarini ikki tomonga suradi, balki innovatsion faoliyatni takomillashtirishga imkon beruvchi va umuman iqtisodiy tizimni faoliyat yuritishi samaradorligini oshiruvchi investitsion mexanizmning yangi turini yaratadi. Innovatsion biznes ITTKIga xususiy investitsiyalar tizimiga katta o'zgarishlar kiritadi. Masalan, agar 1980 yillarning boshida xususiy jamg'armalar, shaxsiy xorijiy kiritmalar va sanoat korporatsiyalari asosiy samaradorlar bo'lgan bo'lsalar, 1980 yilni oxirida u quyidagi ko'rinishni olgan:

Nafaqa fondlariga xususiy xatarli sarmoyalar barcha kiritmalarining 47%;

Xususiy jamg'armalarga -125%;

Xorijiy kiritmalarga -10%;

Yirik korporatsiyalarga – 10%;

Sug'urta kompaniyalariga – 13%;

Davlat va xayr – ehson fondlariga – 7% to'g'ri keladi.

Bunda xatarli moliyalashtirishning umumiy fondi 1980 yillar ichida AQShda 14 marta ko'paygan. 1990 yillar arafasidayoq bu mamlakatda investitsiyalarning foydaliligini pasayishida innovatsion sarmoyalarning ba'zi bir ortiqchaligi kuzatilgan.

Xatarli biznes uchun moliyaviy mablag'larni taqdim etish tijorat banklarining uzoq muddatli kreditlaridan tubdan 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'pincha yillik 25-30 %ni tashkil qiluvchi, foyda olishning oydinligi venchurli biznesni, yuqori xatarga qaramasdan, g'oyata o'ziga jalb qiluvchi tadbir qiladi.

Venchurli biznesning Venchurli biznesning samaradorligini oshirish uchun keyingi yillarda sanoati rivojlangan mamlakatlarda xatarli investitsiyalarni har tomonlama rivojlanishi sodir bo'lmoqda va qenchurli kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasi o'zgarimoqda. Masalan, investitsiyalarning innovatsion yo'naltirilishi firmani ko'p sohali va sohalararo yo'nalishga g'ayratlantiradi. Bunda yangi bozor uyachalarini, qo'shni ishlab chiqarishlarni vujudga kelishi mumkin, ishlab chiqarilayotgan texnologiya samaraliroq bo'ladi, amalda investitsiyalarni har tomonlama rivojlanishi va innovatsion yo'naltirilganliginamoyish qiluvchi kichik innovatsion firmalar yirik firmadan kurtak ochib chiqadilar. Masalan, agar 1970 yillarning boshida General Electric firmasida faqat 10 mustaqil innovatsion yo'nalishdagi korxonalar tashkil qilingan bo'lsa, 1980 yillarning oxiriga kelib bosh kompaniya qoshida endi 200 tashqi venchurli ilmiy bo'linmalar mavjud bo'lgan. General Motors, xerox, IBM va h.k. kabi sanoat ggantlari qoshida ham venchurli sarmoyalar firmalari keng rivojlanmoqda.

Keyingi yillarda venchurli sarmoyalarning tuzilishi murakkablashgan. An'anaviy bo'lib qolgan shakllar bilan bir qatorda yangilari paydo bo'lmoqda. Kichik innovatsion firmadan boshlab va ilmiy- texnik 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 chiqarishlarga, boshqa tomondan tadqiqot qiluvchi firma va venchurli moliyalashtirish fondiga suyanadi. Yangi korxonani tashkil qilishda besh yil ichida investitsiyalarning dastlabki hajmiga nisbatan sarmoyalarni o'n marta ko'payishi rentabellikning pay darajasi hisoblanadi.

Eng yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi sohalaridagi 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 boshqariladigan innovatsion venchurli fondlarga murojaat qiladilar. Qoidaga ko'ra, byurokratik himoya va ko'p bosqichli bo'sunishdan 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 printsiptial ishlab chiqarishlarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tamoyili qoladi.

Yaponiya TSSV eng yirik milliy dasturlar (kosmik tadqiqotlar, biotexnologiya va genetika, ekologiya, Tinch okeanining tadqiqoti, energiyaning eng yangi noan'anaviy manbalari va h.k.) va amalga oshirishni bajaradi. Ilmiy-texnik siyosat davlatning butun iqtisodiy strategiyasining o'zagi bo'ladi. Yaponiyada 1990 yillarning boshida ITTKI ustuvor yo'nalishlariga davlat xarajatlari YaIMning 3,5% yaqini tashkil qiladi.

Davlat xususiy samoyalarga nisbatan o'zining innovatsion siyosatini faol amalga oshiradi. Masalan, tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishi belgilangandan keyin TSSV tegishli ishlab chiqarish sohasiga ega barcha yirik sanoat korporatsiyalariga dasutarlar va yirik loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tanlovda ishtirok etishni taklif qiladi. Bunda vazirlik 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 yetarlicha past darajasini saqlab qolishda yangi bozorlarni shakllantirish vazifasi ham tushadi.

Davlat har xil to'g'ridan to'g'ri va vositali choralar bilan xususiy sarmoyalarni zamonaviy innovatsion strategiyaning o'zaniga yo'naltiradi. Masalan, eng yirik davlat moliya institutlaridan biri-Yapon taraqqiyot banki ustuvor sohalarni modernizatsiyalash va yangilashga uzoq muddatli qarzlarni taqdim etadi. Bank bu kredit uchun to'lovni ushbu mijozlardan odatdagi qarzdorlarga nisbatan ancha kam oladi. Buning ustiga muddati Yaponiyadagi oddiy kreditlash kabi 10 yil sarmoyalar jahon bozoridag'3-8 yil. Bundan tashqari, amerikalik, evropalik kompaniyalarga nisbatan yapon firmalarining birlashishga vazmin munosabati va yapon sarmoyalarning 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 etishmasligi xalaqit bergan. 1970 yillarda assotsiatsiyalarning soni, ayniqsa EHM ni ishlab chiqarish sohasi, mashinasozlik va asbobsozlik, aloqa va telekommunikatsiya vositalarini ishlab chiqarish sohasida tez rivojlangan.

Yaponiya hukumati 1970 yillarda tadqiqot qilish tizimini vujudga kelishi va rivojlanishida ijobiy rol o'ynagan.

Davlat ilmiy-texnik rivojlanishning asosi sifatida davlat byudjetida subsidiya oluvchi ustuvor ITTKIning tanlab, ularga firmalari tomonidan shartnoma asosida tashkil qilinadigan aralash davlat- xususiy moliyalashtirish tamoyilida tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalarni qo'shgan. Aga 1970 yillarning oxirida Yaponiyada 20 bunday assotsiatsiyalar tashkil qilingan bo'lsa, ulardan 7 tasi davlatning faol moliyaviy qo'llab-quvvatlashda shartnoma asosida jalb qilinganlar, 1980 yillarda esa yana 26 tasi.

Tadqiqot qilish assotsiatsiyalaridagi innovatsiyalarni tashkil qilish va moliyalashtirishning aniq mexanizmlari, shubhasiz o'zgarganlar. Masalan, hozirgi vaqtda assotsiatsiyalarning ikki turi faoliyat yuritmoqda: harakatlar va resurslarni belgilangan loyiha ostida birlashtiruvchi, ammo mustaqil ilmiy va moliyaviy bo'linmalarga ega bo'lganlar va ishtirokchi firmalar doiralarida va



moliyalashtirining belgilangan hajmida umumiy ilmiy-texnik bo'linmani tashkil qiluvchi, ikkinich turdagi assotsiatsiyalar. Tadqiqot qiluvchi assotsiatsiyalar davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning har xil shakllaridan foydalanadilar. Bunda asosiy fondlarga soliq 25 %ga kamaytiriladi.

Yaponiya sanoat kompaniyalarida innovatsion faoliyat ichki korporativ bo'linmalarda loyihaviy vaqtincha guruhlar shaklida va ichki venchurlar ko'rinishida to'liqroq amalga oshiriladi. Ko'pincha ichki venchurli bo'linmalar korporatsiyaning mavjud bo'lgan bo'linmalar bazasida tashkil qilinadilar. Ichki venchurli vazifalarning yig'indisi va mustaqillikning darajasi bo'yicha vazifasi bo'linmalar-kompaniyaning mahsulotli bo'linmalariga o'xshashlar. Ammo agar keyingilar mavjud ishlab chiqarishlarning joriy rentabelligini qo'llab-quvvatlash uchun javobgarlikka ega bo'lsalar, ichki venchurning mustaqilroq tashkilotlari loyihani ishlab chiqish davrida foyda olinishi uchun javobgarlikdan ozod qilinadilar va korporatsiya tomonidan yangi ishlab chiqarishni rentabelligiga erishgunga qadar subsidiyalarni to'liq oladilar.

Agar vaqtinchali loyihaviy guruhlar asosan yangilik kiritishlarning operativ ishlab chiqishga qaratilgan bo'lsalar, ichki venchurlardan mavjud ishlab chiqarish va moliya bozorlariga kiritilmaydigan printsiplial yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar ishlab chiqarishlar va tijoratlashtirish uchun foydalaniladi.

Vaqtinchalik loyihaviy guruhlar sotish faoliyat bilan mustaqil shug'ullanmaydilar va ishlab chiqarish quvvatlariga ega emaslar. Ichki venchurlar butun innovatsion davra: ishlab chiqish, tatbiq etish, ishlab chiqarish, marketing, sotish va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni amalga oshirish imkoniyatiga egalar. Ko'pincha bir necha yirik loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirgandan keyin ichki venchuryuridik shaxs mavqeini oladi va qiz 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 barqarorlashuvi va har tomonlama rivojlanishi xuddi ichki venchurga xosdir. Kichik innovatsion firmalar va venchurli bo'linmalarda faoliyatning muvaffaqiyati butun xodimlarning harakatiga bog'liqdir. AQShda, firma ichidagi venchurlar, tashqi venchurlarga nisbatan ancha kam mustaqillikka ega bo'lgan holda korporatsiyalarni qo'llab-quvvatlashlari, korporatsiyalar resurslarini, ilmiy-texnik axborotlar va nou-xaularni, bozor haqidagi axborotlarni keng olish, marketing va sotishning korporativ tizimidan foydalanish imkoniyatlaridan foydalanadilar.

### **13.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish**

Zamonaviy, shu jumladan xalqaro moliyaviy faoliyatda loyihaviy moliyalashtirish kabi istiqbolli va dinamik yo'nalish borgan sari ko'proq rivojlanish olmoqda. Bu innovatsion faoliyatda moliyaviy va bank ishtirokining turi sanoatning ko'p resurslar va sarmoyalar iste'mol qiluvchi sohalari ishlab chiqarish apparatini modernizatsiyalash, takomillashtirish va yangilashga ayniqsa muhtoj mamlakatlar va mintaqalar uchun ayniqsa dolzarbdir.

Hozirga qadar rivojlangan mamlakatlarda moliyalashtirishda elektr energiyasi, foydali qazilmalarni qazib olish bilan bog'liq investitsion loyihalar katta ommaviylikka ega bo'lganlar. Endi loyihaviy moliyalashtirish ham sanoatning infratuzilmasini va qayta ishlab chiqaruvchi sohalari bilan bog'liq va ham ilmiy-texnik yangiliklar va ilg'or texnologiyalarga qaratilgan sanoat 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 qaramasdan, hozirgi vaqtda bu usullar noyob novatorlik yondoshishlar va tubdan yangi ishlab chiqarishlar sohasiga tez kirib bormoqda. Bunda, shubhasiz, loyihaviy va moliyaviy xatarlar, demak loyihalarni ekspertli baholashga talablar ham o'sadi. Bu masalalarni ham uslubiy va ham amaliy va tashkiliy jihatdan hal qilish zarur. Nafaqat kreditorlarni, balki mahsulotning yaroqligini baholash va xatarni bartarf qilishga qodir mustaqil maslahatchilarni topish qiyin. Ishonchli ta'assischilar, samoyadorlar, kafolatchilar, pudratchilar va operatorlardan tashkil topgan loyihaviy jamoani tanlab olish undan ham qiyin. Shunga qaramasdan xuddi innovatsiyalarni loyihaviy moliyalashtirish bugun eng katta qiziqishni uyg'otadi.

Loyihaviy moliyalashtirish kamida innovatsion faoliyatni tashkil qilish va moliyalashtirish haqidagi uchta 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 erda maqsadning o'zi emas, balki tadbirkorlik muvaffaqiyatiga erishish vositasi sifatida bo'ladilar. Innovatsion biznes har xil tashkiliy fondlarda akademik "sof fan" va xususiy sarmoya manfaatlarini 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 kreditni qaytarishning yagona manbai bo'ladi. Innovatsion va venchurli biznes va loyihaviy moliyalashtirish o'rtasidagi katta farq shundan iboratki, loyihaviy moliyalashtirish tijorat talabi shakllantirib bo'lingan mahsulotlarga nisbatan qo'llaniladi.

Jahon amaliyotida loyihaviy moliyalashtirish ostida ko'pincha moliyalashtirishni tashkil qilishning shunday turi nazarda tutiladiki, unda loyihani sotishdan olingan daromadlar qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbai bo'ladi. Shunga qaramay har xil mamlakatlarda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi har xil talqin qilinadi. Masalan, AQShda uning ostida moliyalashtirishni shunday tashkil qilish tushuniladiki, unda investitsion loyihalarning katta qismi ta'sischi shaxsiy mablag'lari hisobiga moliyalashtiriladi, loyihani sotishda daromad qarz majburiyatlarini to'lashning yagona manbalaridan bo'ladi.

Yevropada bu atama loyihalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarni taqdim etishning har xil variantlari va yo'llariga nisbatan qo'llaniladi. Keyingi vaqtda "loyihaviy moliyalashtirish" atamasi ham banklar tomonidan taqdim etiladigan kreditlarga va ham vositali byudjetli qo'llab-quvvatlashga, har xil davlat tashkilotlari, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalari va boshqa manfaatdor sarmoyadorlarning qo'llab-quvvatlashiga asoslangan moliyaviy va tijorat operatsiyalari tizimiga nisbatan qo'llaniladi.

Loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishga asosiy talablar ta'sischi va ularning sheriklarining nufuzli tarkibi, loyihaning malakali tahlili, omilkorona tuzilgan texnik-iqtisodiy asoslanish, loyiha tadbirlarining bank bilan oldindan kelishib olish, loyihani yetarlicha kapitallashtirilishi, uni texnik-texnologik amalga oshirilishi va yuqori foydalanish ta'riflarida iborat. Loyiha va hukumat muassasalarini aniq taqsimlanishi, loyihaviy moliyalashtirish ob'ektini atroflicha bilishni muhim deb hisoblash kerak.

Loyihaviy yondoshish talablariga mosroq keluvchi sohalarga qazib chiqaruvchi sohalari va energetika, neft- gaz xomashyoni qayta ishlash, energiyaning muqobil manbalari, mashinasozlik, asbobsozlikning belgilangan turlari, qurilish materiallarining ba'zi bir turlari hamda istiqbolli kimyoviy mahsulotlarni kiritish mumkin. Shu jumladan, "sof" loyihaviy moliyalashtirish na moliyalashtirishning qo'shimcha manbalarini va na qo'shimcha kafolatlarni talab qiladi va xatarning har xil turlarining ma'qul darajasiga asoslangan.

Agar pul mablag'larining birlamchi manbai (loyiha) talablarga adekvat bo'lmasa, unda kafolatchining aktivlari yoki byudjet subsidiyalari qarzni to'lashning ikkilamchi manbai bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Misol sifatida qazib chiqaruvchi sohalarning ko'p ilm iste'mol qiladigan ishlab chiqarishlari, yuqori texnologiyalar, telekommunikatsiyalar tizimlari, kompyuter tarmoqlarini ishlab chiqish dorivor moddalar va nozik organik sintezning boshqa mahsulotlarini ishlab chiqarishni keltirish mumkin. Loyihaviy moliyalashtirishning ko'pgina operatsiyalari "sof" sxemadan farq qiladilar. Bu nostandart xavflarning o'rnini qoplash va sotishdan tashqari tushumlar, yuqoriroq foizli stavkani taqdim etish va amortizatsion ajratmalar, soliq imtiyozlari hisobiga tushumlar va ko'pgina boshqa narsalar bo'lishlari mumkin.

Loyihaviy moliyalashtirishni tashkil qilishda hukumat idoralari va xalqaro tashkilotlarning kafolatlarini olish alohida rol o'ynaydi. Ammo loyihaviy

moliyalashtirishga, qoidaga ko'ra, pul mablag'larining beqaror oqimi generatsiyalanadigan, ularning aktivlari esa qarzni to'lashning ishonchli ikkilamchi manbai bo'lib xizmat qiladigan ob'ektlar kiritiladi. Xatarlar loyiha 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. Loyiha o'zining, uning ishtirokchilarining kredit qobiliyati, ularning kreditni uchinchi shaxslar tomonidan to'lash kafolatlari hisobga olinmagandagi yashash qobiliyatiga asoslangan moliyalashtirish asosiy bo'ladi. Loyihani amalga oshirish natijasida generatsiyalanadigan pul oqimlari qarzni to'lashning manbai bo'luvchi investitsiyalarni moliyalashtirishni ikkinchi turi deb hisoblash mumkin. Moliyalashtirishning shunday turi uchinchi deb hisoblanadiki, bunda ham loyihani amalga oshirish natijasida generatsiyalanadigan naqd mablag'lar oqimlari va ham korxonalar aktivlari kreditni ta'minlanishi bo'lib xizmat qiladilar.

Korxonaning o'zining iqtisodiy va texnik yashash qobiliyati kreditni ta'minlashi loyihaviy moliyalashtirishning to'rtinchi turi bo'ladi<sup>14</sup>.

Innovatsion loyihalar o'z xususiyatlariga ega. Loyihali moliyalashtirish usullari va yirik kapital kiritmalarni baholash va ilmiy-texnik loyihalarni tanlab olish uchun talab qilinadigan moliyaviy tahlil tadbirlari qo'llanilayotgan tadbirlarni adekvatligi va bir xildaligi o'zaro farqlarga 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 qaraganda, ayniqsa boshlang'ich bosqichlarda ancha ishonchliroqdir.

Innovatsion loyihalar ancha katta noaniqlik bilan farqlanib turib, shunday afzallikka ega, ular ishlab chiqarishning ancha erta bosqichlaridayoq kichik moliyaviy yo'qotishlarda to'xtatilishlari mumkin. Ilmiy-texnik loyihalarni tanlab olishda axborotlarning investitsiyalarga nisbatan cheklanganlik omili o'ziga e'tiborni qaratadi.

Ilmiy-texnik loyihalarda axborotlarni adekvat emasligicha ancha ko'p duch kelishi mumkin. Mustaqil ekspertlarning fikrlarini korrelyatsiyalash g'oyatda murakkabdir. Shunday hollarda ma'lumki, ekspertizaning birinchi bosqichida qaytarilgan innovatsion loyihalar keyin ishlab chiqaruvchilarga misli ko'rilmagan muvaffaqiyat keltirganlar (masalan, British Airlines, "Mitsubishi", Appel va ko'pincha boshqa kompaniyalarga).

Innovatsion loyihalar nafaqat ko'p mezonliligi va noaniqlikning katta darajasi bilan, balki sifatli bahosi bilan ham past ajralib turadilar. Xuddi shuning uchun muvaffaqiyatning integral mezonlari va qo'llangan harakatlarning olingan natijalarga muvofiq mosligini belgilashning maxsus tadbiri zarur. 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

---

<sup>14</sup> Вертакова Ю.В. Симоненко Б.С. Управление инновациями: теория и практика. –М.: Высшее экономическое образование, 2008.

tanlab olish g'oyatda qiyin. Shuning uchun loyihaviy xatarlarni kamaytirish va loyihaning muvaffaqiyatliligi parametrlarini muvofiqlashtirish uchun portfelli yondoshish keng qo'llaniladi.

Innovatsiyalar portfeli yirik va kichik, muddatlari bo'yicha uzoq va qisqa, belgilanishi va amalga oshirilishi tamoyillari bo'yicha har xil bo'lgan turli tuman loyihalarga ega bo'lishi kerak. Bu innovatsiyani moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarning yuqori natijaviyligi bilan bir vaqtda muvofiq tatbiq etish, hamda firma raqobatining muvaffaqiyatli strategiyasi uchun zarurdir. Portfelning mazmuni etarlicha tez tez tavitish qilinishi, qayta ko'rib chiqilishi va yangilanishi kerak.

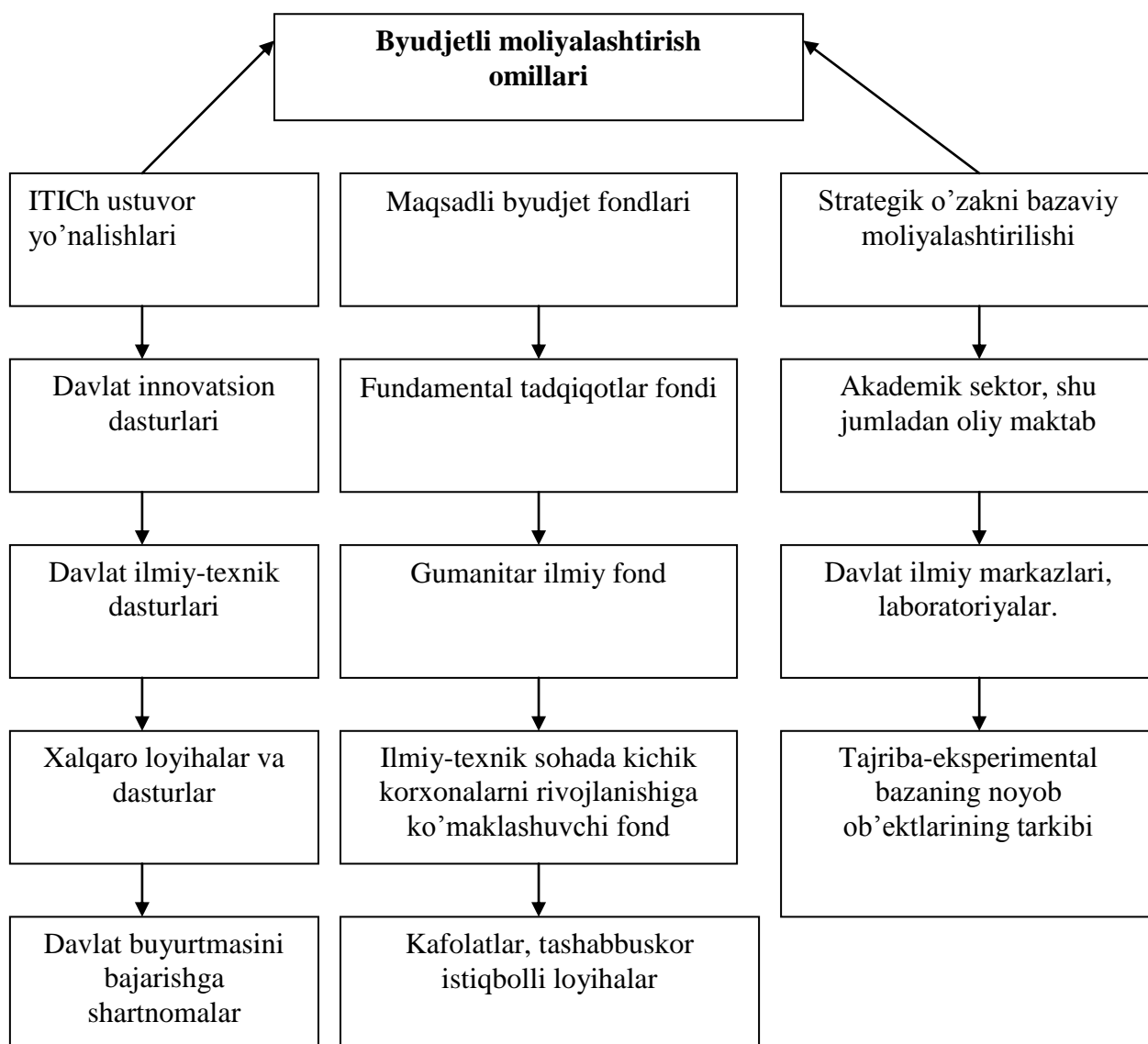
Katta portfelga xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadigan ustuvor yangilik kiritishlari bo'yicha loyihalarni kiritish mumkin bo'ladi, chunki bu holda cheklashlar portfelning umumiy xatari yo'l qo'yiladigan chegarasidan oshib ketmasligidan iboratdir. Mana shuning uchun bunday portfelning tarkibiga 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 holda sotishlarning nisbatan kamtarona hajmi va foydaning katta bo'lmagan miqdori bilan ta'riflansa ham, u yirikroq loyihalarga qaraganda, foydaning yuqori me'yori bilan generatsiyalanishi mumkin. Buning ustiga kichik loyihalar ancha kam resurslarni talab qiladilar. Kichik loyihalarni ishlab chiqish sur'atlarini bashoratlash osonroq. Shunday qilib, kichik loyihalarning portfeli, tezroq, etarlicha foydali innovatsiyalarning bir tekisdagi oqimin shakllantiradilar. Ammo, kichik loyihalar bir qator kamchiliklar bilan ham ajralib turadilar: ular beqaror tashqi muhitga ta'sirchandirlar, ishlab chiqarish fondlari va texnologiyalar sifatiga yuqoriroq talablarni ilgari suradilar, xatarlarni rivojlanishi imkoniyatlarini toraytiradilar.

Har qanday loyihaning yakuniy muvaffaqiyati nafaqat uning o'lchamiga, balki inovatsion va moliyaviy menejerning loyihalarni rejalashtirish va boshqarish bo'yicha malakasiga bog'liqdir.

Inovatsion loyihalarni sinchiklab va ko'p tomonlama tahlil qilish va tanlab olish portfelining tarkibini muvofiqlashtirishga imkon beradi. Echimni ishlab chiqish uchun yagona algoritm mavjud emas. Har bir aniq holda mezonlarning o'z guruhi ustun kelishi mumkin. Shundan kelib chiqqan holda, inovatsion 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, inovatsion 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.



**Qisqacha xulosalar:** Innovatsion faoliyat faqat moliyalashtirishning rivojlangan tizimidagi rivojlanishi mumkin. Bozor turidagi iqtisodiyotda mustaqil korxonalar, sanoat kompaniyalari, moliya sanoat guruhlarini, kichik innovatsion biznes, investitsion va innovatsion fondlar, mahalliy boshqaruv idoralari, xususiylar va h.k. moliyalashtirishning sub'ektlari bo'ladilar.

Ta'rischilar va ularning sheriklarining nufuzli tarkibi, loyiha malakali tahlili, omilkorana tuzilgan texnik- iqtisodiy asoslanishi, loyiha tadbirlarini bank bilan oldindan muvofiqlashtirish, loyiha etarlicha kapitallashtirish, unig texnik-texnologik amalga oshira olish va yuqori foydalanish xususiyatlari loyhaviy moliyalashtirishni tashkil qilishga asosiy talablar bo'ladilar.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma “Blagovest”, 2007.

3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rummyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## **14 – MAVZU: INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI**

### **REJA:**

#### **14.1. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili**

**14.2. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari**

**14.3. Investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobi**

**Tayanch iboralar: innovatsion loyiha, investitsion loyiha, tizimli yondoshish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelligi, diskontlashtirish.**

#### **14.1. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili**

Innovatsion loyihalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

Har qanday innovatsion loyihaning samaradorligini baholash innovatsion faoliyatida investitsiyalarning samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyiha samaradorligini tahlil qilish uchun uni amalga oshirish davridagi quyidagi uchta bosqichni ajratish muhimdir:

- investitsiya kiritishdan oldingi (bundan loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uni texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi);
- investitsiya kiritish;
- foydalanish (loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshirish).

Innovatsion faoliyatni boshqarishga tizimli yondoshish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlili investitsion qarorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatorlardan qochish-demak loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish ularning tijorat tahlilini samaradorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. Shubhasiz, innovatsion loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlash uchun uning ilmiy-texnik tahlili hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi, uni borishida loyiha ilmiy yangiligi darajasi, u tomonidan taklif qilinayotgan ilmiy-texnik qarorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolligi va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samaradorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samaradorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga o'ar xil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash bo'yicha masalalarni tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyihaning etarlicha yuqori samaradorligiga erishish uchun



zarurdir, chunki u loyihani aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi. Loyiha maqsadlariga erishishni rag'batlantiruvchi belgilangan sotsial guruhlarining ttasavvurlari va xulqiga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Agar loyihani ishlab chiqishda uning samaradorligining sotsial tahliliga etarlicha 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 qaror qabul qilishda loyihaning kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarining bashoratli miqdorini baholash va tenglashtirish muhimdir.

Boshqacha qilib aytganda, bu bosqichida loyihani "qora quti" sifatida ko'rib chiqish, ya'ni loyihaning tashqi tuzilishi va uni amalga oshirish mexanizmiga e'tibor bermasdan kiruvchi pul oqimlari (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.

#### **14.2. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari**

Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondoshishni ta'minlash uchun ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli - tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etilishlari kerak.

- innovatsion 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 korxonaga ehtiyojlaridan vujudga keladilar. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishda asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsadlariga mos kelishidan iboratdir. Investitsion loyihalarning samaradorligi investitsion tahlilning asosiy elementlaridan birini baholash bir necha investitsion loyihalardan eng samaradorligini to'g'ri tanlashning asosiy quroli bo'ladi.

Investitsion loyihalarni baholash usullari hamma hollarda ham yagona bo'lmasliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari, hamda foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta xavflarga egalardir.

Katta kapital kiritmalarni atalib 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'lamlaroq 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. Korxonaga xo'jalik faoliyati natijasida investitsion loyiha qanchalik ko'lamlaroq 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 korxonaga mutaxassislarining sub'ektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni seklash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshqaruvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'li bilan himoyalash mumkin, ular korxonaga vazifaviy xizmatlar ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning ob'ektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradilar.

### 14.3. Investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobi

Vaqt omili hisobi loyiha samaradorligini baholashning muhim tamoyillaridan biridir. Bu hisob pullarning vaqtdagi qiymati nazariyasi tushunchalariga asoslanadi, unga ko'ra bittagina pul summasi vaqtda joriy paytga nisbatan, masalan, inflyatsiya, pul mablag'laridan muqobil foydalanish imkoniyatlari (pulni innovatsion loyihaga kiritmaslik, balki bankka qo'yish mumkin va ularning qiymati vaqt davomida o'zgaradi), ushbu ob'ektga investitsilar kiritish bilan bog'liq xatarlar va noaniqlilik va boshqa sabablar tufayli har xil qiymatga ega bo'lishlari mumkin.

Investitsion qarorni qabul qilishda vaqtning har xil davrlarida amalga oshirilgan xarajatlar va foydalarni tenglashtirishni bilish, ya'ni bo'lg'usi pul summalarini vaqtning hozirgi payti (investitsion qaror qabul qilingan payt -  $t=0$ ) ga diskontlashtirish yo'li bilan olib kelish kerak. Quyidagi oddiy misolda diskontlashtirish operatsiyasi (murakkab foizni teskari operatsiyasi) texnikasini namoyish etamiz.

Mayli bugun biz  $R$  teng pul summasiga egamiz, uni biz bankka  $r$  ga teng foiz stavkasi ostida bankka qo'yishga qaror qildik.  $t$  yildan keyin bizning bank hisobimizda qancha pul bo'ladi?

Bu hisoblash uchun formulani (murakkab foizlarni hisoblash formulasini) iterativ ravishda oson chiqariladi.

Bir yildan keyin hisobda  $F(1) = P(1 + r)$  bo'ladi.

Ikki yildan keyin -  $F(2) = F(1)(1 + r) = P(1 + r)(1 + r) = P(1 + r)^2$

...  $t$  yildan keyin -  $F(t) = P(1 + r)^t$ .

Ushbu murakkab foizlarni hisoblash formulasidan diskontlashtirish formulasi oson chiqariladi. Demak, mayli  $R$  noma'lum bo'lsin,  $F(t)$  va  $r$  ma'lum. Bunda  $P = F(t) / (1 + r)^t$

$(1 + r)^t$  -murakkab foizlarni hisoblash koeffitsienti,

$1/(1 + r)^t$  -esa diskontlashtirish koeffitsenti deb ataladi. (bunda  $r$  diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyhalar moliya-iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlariga bo'lishi mumkin:

Oddiy yoki strategik usullar;

Diskonlashtirish (yoki dinamik) usullari.

Iqtisodiy samaradorlikni baholashning oddiy usullari (mezonlari):

1. O'zini o'zi qoplashi muddati.

O'zini o'zi qoplashi muddati ( $T'$ )- bu vaqt davrining davomiyligi bo'lib, uning ichida loyiha bo'yicha faoliyatdan tushumlar (ya'ni loyihaning foydali -  $V(t)$ ) loyihani amalga oshirish xarajatlari  $S(t)$  ni qoplaydilar. Ya'ni, o'zini o'zi qoplash muddati  $T'$ - bu  $T$ ning eng kichik miqdori, uning uchun  $\sum_{t=1}^T B(t) \geq \sum_{t=1}^T c(t)$  yoki  $T = \min T$ , uning uchun

$$\sum_{t=1}^T (B(t) - c(t)) \geq 0 \quad (t = 1, 2, \dots)$$

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 loyhani amalga oshirilishining butun davrini hisobga olmaydi, demak, bu muddatdan tashqarida yotgan kiritmalardan barcha qaytarishlar unga ta'sir ko'rsatmaydi. Shuning uchun ko'pincha bu ko'rsatkich loyihani tanlashning mezonini bo'lib xizmat qilmaydi., balki cheklash sifatida foydalaniladi (o'zini o'zi qoplashi muddati belgilangan vaqtdan ko'proq bo'lmasligi kerak).

## 2. Summar foyda.

Bu oddiy (pullarning vaqtli qiymatini hisobga olmasdan) ko'rsatkich loyihani amalga oshirishdan kelib chiqqan yig'ma qiymatli natijalar va xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi.

$$P = \sum (B(t) - C(t)),$$

Bu erda  $t = 1, 2, \dots, m$ ;  $m$  - loyiha yashash davri vaqtli oraliqlarining soni.

## 3. Investitsiylarning retabelligi (ROI-return on investment)

Bu, yana foydaning oddiy me'yori deb ataluvchi ko'rsatkich yillik foydaning loyihaga kiritilgan investitsiyalarning nisbati sifatida aniqlanadi (odatda bu ko'rsatkichni hisoblash uchun loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili tanlab olinadi).

$$ROI = B(T) - C(T) / \sum C(t),$$

bu erda  $t = 1, 2, \dots, T$ ;  $T$  - loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili.

Ushbu usulda hisoblab chiqilgan miqdor investitsion xarajatlarning qanday qismi rejalashtirishning bir oralig'i davomida foyda ko'rinishida qoplanishini ko'rsatadi.

Ko'pincha bu miqdorni samoya daromadligining o'rtacha darajasi bilan taqqoslanishi loyihani amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligi haqidagi xulosaga olib keladi.

Iqtisodiy samaradorlikning diskontlantirilgan mezonlari:

Diskontlashtirilgan mezonlar pullarning vaqtdagi har xil qiymatini hisobga oladi. Umumiy ko'rinishda diskont stavkasi ( $r$ ) quyidagicha taqdim etilishi mumkin:

$$r = IR + MRR * RI, \text{ bu erda}$$

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 chiqilmaydi. Odatda u ekzogenli miqdor (ya'ni tashqaridan berilgan) sifatida beriladi va qoidaga ko'ra, teng kreditli foiz (sarmoyaning muqobil qiymati)ga tegishli bo'ladi. Ko'pgina firmalar diskont

stavkasini uzoq muddatli bank kreditlari bo'yicha o'rtalashtirilgan foizli stavkalardan kelib chiqqan holda belgilaydilar.

Bir necha muqobil loyihalardan tanlab olishda daromadlikning ichki me'yori yagona ziddiyatli bo'lmagan ko'rsatkich bo'ladi. U ko'rib chiqilayotgan loyihalarni investitsiyalardan foydani ko'paytirish maqsadida ishonchli ranjirovkasini amalga oshirishga imkon beradi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

### **Qisqacha xulosalar:**

Innovatsiyalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi. Har qanday innovatsion loyiha samaradorligini baholash innovatsion faoliyatdagi investitsiyalar samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish investitsiya kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlil qilish investitsion qarorlardagi innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladigan xatolarning yuqori narxi tufayli g'oyatda muhimdir. Bunday xatolardan qochish-demak loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Loyiha samaradorligining moliya-iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishini majmuaviy ekspertiza qilishning yakuniy bosqichida o'tkaziladi, ammo haqiqatda u innovatsion loyiha elementi bo'ladi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

### **Nazorat savollari**

1. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering.
2. Innovatsion loyihalarga tizimli yondoshishning mohiyati nimadan iborat?
3. Innovatsion loyihalarning moliyaviy- iqtisodiy samaradorligini baholashning usullarini aytib bering.
4. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilini hisobga olish nima?
5. Investitsion loyihalarni amalga oshirishning qanday tamoyillari mavjud?
6. Investitsiyalarning rentabelligi nima?

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. "Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, o'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari". –T.: O'zbekiston, 2009.
2. Vertakova Yu.V., Simonenko E.S. "Upravlenie innovatsiyami: Teoriya i praktika". –M.: Visshee ekonomicheskoe obrazovanie, 2008.

3. «Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki» Uchebnik/ Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. –M.: RAGS, 2008.
4. Muxamedyarov A.M. «Innovatsionniy menedjment». –M.: Infra-M, 2008.
5. Novitskiy N.A. «Innovatsionnaya ekonomika Rossii: Teoretiko-metodologicheskie osnovi i strategicheskie prioriteti». –M.: «Librokom», 2008.
6. Davila T., Shelton R. Epshteyn M. «Rabotayushchaya innovatsiya: Kak upravlyat eyu, izmeryat ee i izvlekat iz nee vigodu» -M.: «Balans Biznes Buks», 2007.
7. Akoff R., Magidson D., Edison G. «Idealizirovannoe proektirovanie: Kak predotvratit zavtrashniy krizis segodnya. Sozdanie budushchego organizatsii». –M.: «Balnas Biznes Buks», 2007.

## **15- MAVZU. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH**

### **REJA:**

**15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari.**

**15.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solinishini amalga oshirish.**

**15.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.**

**Tayanch iboralar: Innovatsion bashoratlash, innovatsion loyiha, davlat innovatsion fondlari, moliyaviy kiritmalar, ilmiy–texnik siyosat, texnologiyalarning transferti, xalqaro bozor, ekologik samaradorlik.**

**15.1. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining asoslari.**

Innovatsiyaon faoliyat-bu faoliyatning o'zida yangi bilimlar, yangi tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishning, hodimlarni tayyorlash va boshqalarni birlashtiruvchi murakkab turidir. Shuning uchun regulyativ (yo'naltiruvchi) innovatsion faoliyat yangi innovatsion faoliyatning har xil turlari, elementlari, tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalarni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish bo'yicha faoliyat innovatsion faoliyatning muhim turi bo'ladi.

Regulyativ innovatsion faoliyatning yuqori shakli-bu innovatsion siyosatni ishlab chiqish va o'tkazish, innovatsion faolyaitni boshqarishdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishni borishida innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonlarining tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy me'yoriy-huquqiy tartibga solinishi amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondoshish innovatsion faoliyatni tartibga solishning har xil turlari organik birlashishi, majmuaviyiligi, yagonaligi zarurligini bildiradi.

Innovatsion faoliyatni tartibga solish har xil darajalarda: umuman davlat darajasida, mintaqaviy darajada, alohida korxonada, tashkilot, muassasa darajasida amalga oshiriladi. Innovatsiyalarni boshqarishga tizimli yondoshish har xil darajalardagi regulyativ innovatsion faoliyatning yagonaligi, barcha boshqaruv qurollari va qarorlarining yaqindan o'zaro aloqasi va muvofiqlashganligini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi innovatsion loyihalarni boshqarishning asosini tashkil qiladi. Davlat innovatsion faolyaitni tartibga solishning barcha turlari-tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy, me'yoriy-huquqiyini amalga oshiradi. Bu tartibga solish innovatsion bashoratlarda va strategiyalar bazasida amalga oshiriladi.

Mamlakat sotsial-iqtisodiy rivojlanishining tarkibiy qismi bo'lgan innovatsion bashoratda innovatsion faoliyatning asosiy parametrlari (uning yo'nalishlari, turlari, ob'ektlar, oqibatlar va h.k.)ni oldindan ko'rish ishlab chiqiladi. Innovatsion bashoratlarda bazisli innovatsiyalar o'zlashtirish va tarqatish, yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishlarning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stenariyasi quriladi.

Innovatsion strategiyalarda innovatsion faoliyatning ustuvor yo'nalishlari belgilanadi. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarini boshqarish uchun davlat maqsadiy dasturlari (DMD) muhim rol o'ynaydilar. Bu dasturlar davlat byudjeti mablag'lari va byudjetdan tashqari mablag'larni ham ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarni moliyalashtirish va ham ularning natijalaridan foydalanish bo'yicha innovatsion faoliyatga jamlaydi. DMD fan va texnikani rivojlanishining ustuvor yo'nalishlari, davlat darajasidagi tanqidiy texnologiyalarning ro'yxati, xalq xo'jaligi yuqori texnologik sohalarni rivojlanishining muhim muammolarini ajratish asosida yuqori sifatli innovatsion loyihalarning qo'llab-quvvatlashini ta'minlaydi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining keyingi darajasi texnologik rivojlanish dasturlari (TRD)da amalga oshiriladi, ular xalq xo'jaligi sohasini rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi. Bu dasturlarda innovatsiyalarning asosiy qismi ularda ishtirok etayotgan korxonalarining shaxsiy mablag'lari va kredit manbalardan ta'minlanadi, davlatning ishtiroki esa asosan ishlarni muvofiqlashtirish va tijorat xatarini oshishi bilan bog'liq yoki qandaydir sabablarga ko'ra korxonalar tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo'lmagan bosqiyalarni qo'llab-quvvatlashdan iboratdir. Bu holda davlatning TRDdagi ishtiroki asosan kafolatlar va qaytarma moliyalashtirish shaklida amalga oshiriladi.

Innovatsion loyihalar DMD yoki TRD ga tanlov asosida kiritiladi, unda ishtirok etish ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi. Tanlovda ishtirok etayotgan innovatsion loyihalar albatta davlat ilmiy-texnik va ekologik ekspertizasidan o'tishlari kerak, uning predmeti bularning yangiligi, sotsial-iqtisodiy va ekologik samaradorligidan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi tijoratlashganlikning katta darajasidagi ayrim innovatsion yuqori samarali loyihalarni qo'llab-quvvatlanishi shaklida namoyon bo'lishi mumkin. Shu narsa juda muhimki, davlat qo'llab-quvvatlashi uchun innovatsion loyihalarni tanlashning konkursli tizimi muntazam ravishda takomillashmoqda. E'tibor nisbatan kichik va o'zini o'zi tez qoplaydigan innovatsion loyihalarning salmog'i oshishiga qaratilmoqda, ular loyihaning innovatsion mahsulotiga kafolatlangan bozor talabini mavjudligida byudjetdan va korxonalar shaxsiy mablag'lari hisobidan ustuvor moliyalashtirish sharoitlarida ishlab chiqariladi.

Shunday qilib, innovatsion loyihalarni davlat tomonidan tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kritilgan innovatsion loyihalarni hamda ayrim innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shaklida aks ettirilishi mumkin.

Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun davlatni innovatsion faolyait uchun tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy sharoitlar yaratishi printsiptial muhim bo'ladi.

Innovatsion faolyaitni davlat tomonidan tartibga solinishining innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish va tarqatishga ko'maklashuvchi iqtisodiy omillar bozor munosabatlarini rivojlanishi, tadbirkorlikni faollashishi, vijdonsiz raqobatni yo'nalini kesish, innovatsilar bozorida talabni o'sishiga



ko'maklashuvchi soliq siyosati va narxni tashkil qilish siyosatini o'tkazish, barcha sub'ektlar tomonidan innovatsion faoliyatni olib borish uchun foydali soliq sharoitlarini yaratish, ko'p ilm iste'mol qiluvchi loyihalar lizingini rivojlantirish, xalqaro bozorda mamlakat innovatsion mahsulotini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tashkiliy tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion dasturlash, hamda alohida ahamiyatga ega innovatsion dasturlarni qo'llab-quvvatlashda, balki innovatsion infratuzilmani rivojlantirishga davlat tomonidan yordam berilishi, innovatsion faoliyatni xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan moliyaviy tartibga solinishi innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, innovatsion sohaga davlat resurslarini yo'naltirish, ijtimoiy rivojlanish uchun muhim, ammo xususiy sarmoyadorlar uchun o'ziga jalb qilmaydigan innovatsion dasturlar va loyihalarni amalga oshirish uchun to'g'ridan to'g'ri davlat investitsiyalarini ajratishni ta'minlovchi byudjet siyosatini o'tkazishga asoslangan.

Davlat innovatsion faoliyatini faollashtirish uchun qonunchilik sharoitlarini yaratadi, uning sub'ektlari o'zaro munosabatlarining huquqiy asoslarini belgilaydi, ularning huquqlari va manfaatlarining himoyasini, xususan aqliy mulk ob'ektlariga huquqlar kabi innovatsion faoliyatni rivojlanishi uchun muhimroq huquqlar himoyasini kafolatlaydi.

Qulay innovatsion vaziyatni yaratish, innovatsion faoliyatning ustuvorligini ta'minlash innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonini tartibga solishning muhim usuli bo'ladi.

Mamlakatning jahon bozorida raqobatbardoshligi ko'proq bog'liq bo'lgan iqtisoddagi innovatsion vaziyat qisman o'tkazilayotgan ITTKning tuzilishi, hajmi va xarakteri bilan belgilanadi.

## **15.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solishni amalga oshirish**

Innovatsion faoliyat qoidaga ko'ra, noaniqlik va xatarning etarlicha yuqori darajasi bilan ta'riflanadi, shuning uchun innovatsion jarayonlarning manbalarini ko'pligi, egiluvchanligi va texz o'zgaruvchan, turbulentli muhitga moslashuvchanligi innovatsion faoliyatni moliyaviy tartibga solishning muhim tamoyillaridan bo'ladi.

Innovatsion faoliyatning byudjet mablag'lari hisobiga moliyalashtirish davlat innovatsion siyosatining maqsadlari va ustuvorliklariga muvofiq amalga oshiriladi va ham yirik ko'lamli ilmiy-texnik muammolarni hal qilish va ham kichik va o'rta innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallanadi.

Davlat byudjetidan ajratilgan mablag'lar davlat innovatsion fondlari (Davlat fundamental tadqiqotlar fondi, ilmiy-texnik sohada korxonalarining kichik shakllarini rivojlantirishga ko'maklashish fondi, davlat ishlab chiqarish innovatsiyalar fondi kabilar), davlat maqsadiy innovatsion dasturlari va yuqori

samarali loyihalar, hamda innovatsion faolyaitni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash dasturlariga yo'naltiriladi.

Samarali innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi davlatni ularni moliyalashtirishdagi (qoidaga ko'ra, tanlov asosida) ishtirokining qaytarilish asosidagi markazlashtirilgan investitsion kreditlar, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi korxonalar aksiyalari bir qismini davlat mulkida mustahkamlash, mamlakatimiz va xorijiy kredit-moliya muassasalari tomonidan innovatsion faolyait sub'ektlariga beriladigan innovatsion kreditlar bo'yicha davlat kafolatlari kabi shakllarini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyat sub'ektlari byudjetdan tashqari mablag'larni jalb qilish manbalari, tuzilishi va usullarini mutaqil ravishda belgilaydilar (innovatsion faolyaitni moliyalashtirishga byudjetdan tashqari mablag'lar davlat va nodavlat mablag'laridan jalb qilinadilar).

Tashkilotning innovatsion faoliyatini nafaqat tashqaridan jalb qilinadigan moliyaviy mablag'lar hisobiga, balki shaxsiy mablag'lar hisobiga ham olib borish mumkin. Amortizatsion ajratmalar fondi va ishlab chiqarishni rivojlantirish fondi tashkilot innovatsion faoliyatini moliyalashtirishning muhim ichki mablag'lari bo'ladilar.

Amortizatsion ajratmalar fondini ta'riflab turib, ta'kidlash kerakki, amortizatsiya-bu asosiy fondlar qiymatini mahsulot qiymatiga va materiallar bilan bir qatorda asosiy ishlab chiqarish omili bo'ladilar. Ular mehnat vositalaridan iborat bo'ladilar, keyingilardan xo'jalik jarayonida ko'p marta foydalanadilar va bunda ular o'zlarining buyumli- tabiiy shaklini o'zgartirmaydilar. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini turlar bo'yicha tasnifi idoralar, inshootlar, uzatuvchi qurilmalar, mashinalar uskunalar (shu jumladan, kuchlanish va ishchi mashinalar va uskunalar, o'lchov va tartibga solish asboblari, hisoblash texnikasi), qurollar kabi guruxlarni o'z ichigav oladi.

Asosiy fondlarni harid qilishga sarflangan pul mablag'lari asosiy mablag'lar deb ataladi. Asosiy va aylanma mablag'lar o'rtasida aniq chegarani o'tkazuvchi ikkita mezonlar qabul qilingan : xizmat muddati (1 yildan ko'proq) va qiymat (100 MROT dan ko'proq). Masalan, xizmat muddati 1 yildan ko'proq , ammo qiymati 100 eng kam ish haqidan kamroq bo'lgan asbob asosiyga emas aylanma fondga kiritiladi.

Ishlab chiqarish jarayonida asosiy fondlarning qiymati qismlar bo'yicha ishlab chiqarilayotgan mahsulotga ko'chiriladi. Bunda asosiy fondlarning o'zlarining moddiy va ma'naviy eskirish natijasida narxlar pasayadi (er bundan isisno). Bu eskirishning amortizatsion ajratmalar ko'rinishidagi qiymati amortizatsion fondga tanlanadi. Amortizatsion ajratmalarining miqdorlari davlat idoralari tomonidan asosiy mablag'larning balansli qiymatiga nisbatan foizlarda belgilanadi va amortizatsion ajratmalarining me'yorlari deb ataladi. Ko'pgina hollarda bu me'yorlar asosiy fondlar qiymatini ularning xizmat muddatiga bo'lish yo'li bilan hisoblab chiqiladi.

Innovatsion faoliyatni sarmoyadorlar mablag'lari hisobiga moliyalashtirish kreditli investitsiyalar, innovatsion faoliyat sub'ektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aksiyalar, obligatsiyalar,

veksellar)ga investitsiyalar; pul shaklidagi qimmatbaho qog'ozlar, asosiy fondlar, sanoat va aqliy mulk va ularga huquqlar ko'rinishidagi, innovatsion faoliyatni hamkorlikda olib borish haqidagi sheriklik bitimlarini tuzish asosida amalga oshiriladigan to'g'ridan to'g'ri kiritmalar ko'rinishida lizing va investitsiyalarni jalb qilishning boshqa usullaridan foydalanish asosida amalga oshiriladilar.

Innovatsion korxonalar faoliyatini kreditlashning zamonaviy tizimlari asosiy alomatlaridan biri uning shartnomali asosidir. Kreditlashtirish masalasi bo'yicha vujudga keladigan barcha masalalar bevosita shartnoma tuzgan tomonlar, masalan, qarz oluvchi korxonalar va bank tomonidan hal qilinadi. Investitsion kreditni berish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyador bozordagi innovatsion kreditni amalga oshirilishi imkoniyatini, innovatsion korxonalar daromadlarining kutilgan o'sishini va boshqa muhim ta'riflarni tahlil qiladi, uzoq muddatli kreditlar holda esa umuman innovatsion korxonaning iqtisodiy holati istiqbollari ham baholanadi.

Moliyaviy kiritmalarni o'zini o'zi qoplashining bu va boshqa ta'riflarini olish uchun sarmoyador, qoidaga ko'ra, kreditni ajratish haqidagi qarorlarni qabul qilishda innovatsion loyihaning tegishli biznes-rejasini ko'rib chiqadi.

Sarmoyadorlar innovatsion faoliyat sub'ektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aktsiyalar, obligatsiyalar, vekselar)ga mablag'larni kiritib, innovatsion faoliyatni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirish, moddiy-texnik bazani rivojlantirish, kerakli ITTKIning o'tkazish uchun etishmagan holda qimmatbaho qog'ozlarni qo'shimcha bosib chiqarishga murojaat qiladilar.

### **15.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari**

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zarurligi birinchi navqatda, ularning iqtisodiyot va umuman jamiyat uchun o'sib borayotgan ahamiyatidan kelib chiqqan. Iqtisodiyotning tuzilishi innovatsiyalar ta'siri ostida o'zgaradi. Axir resurslardan foydalanishning samaradorligini o'sishi hisobiga ularni bir qismi bo'shaydilar va faoliyatning boshqa sohalariga qayta taqsimlanadilar. Masalan, qishloq xo'jaligida band bo'lganlarning ulushi qisqaradi, xizmatlar sohasida esa o'sadi. Bundan tashqari, innovatsiyalar yangi ishlab chiqarishlar, sohalarni vujudga kelishi va mavjud bo'lganlarni asta-sekin barham topishining bevosita sababai bo'ladilar.

Innovatsiyalarning jamiyatni iqtisodiy tashkil qilinishini ham o'zgartiradilar. Yangi ijtimoiy institutlar va xo'jalik tashkilotlari (masalan, vechurli firmalar) paydo bo'ladilar, ular o'rtasidagi o'zaro aloqalar o'zgaradilar. Mulkning tuzilishida siljishlar sodir bo'ladi. Boshqaruv texnologiyasi takomillashadi: vertikal ta'sir ko'rsatishlar borgan sari gorizontal bilan to'ldiriladi va almashtiriladi. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishning mazmuni ham o'zgaradi.

Innovatsion jarayonlar borgan sari kattaroq sotsial ahamiyat kasb etadilar. Yangilik kiritishlar bilan yaratiladigan iqtisodiy o'sish nafaqat aholini turmush darajasini oshirishga imkon beradi, balki bandlik muammolarini yangi yuqori ish haqi to'lanadigan ish joylarini tashkil qilinishi hisobiga hal qilinishi, ta'lim va sog'liqni saqlash darajasini oshirishga yordam beradi. Bundan tashqari hozirgi tarixiy davrda innovatsiyalarni tarqalishi jarayoni har xil sotsial va iqtisodiy sub'ektlarni yagona bir butunga bog'lovchi, millatning yagonaligini ta'minlovchi, ko'pgina hollarda sotsial ziddiyatlar va janjallarni yumshatuvchi elementlardan biri bo'ladi.

Hozirgi dunyodagi innovatsion jarayonlarning intensivligi ekologik muammolarni ancha keskinlashtirgan. Bir qator yo'nalishlar bo'yicha atrof muhitga antropogen yuklama mushkul chegaraga yaqinlashmoqda, uni orqasida moddalarni tabiatdagi meyoriy o'zgarib turishini buzilishi muqarrardir. Boshqa tomondan, faqat innovatsiyalar yordamida inson va tabiat o'rtasidagi munosabatni uyg'unlashtirishi mumkin. Axir xuddi ilmiy – texnik yutuqlar ishlab chiqarishning tuzilmasi va iste'molni ratsionallashtirish hamda qaytadan aylanuvchi texnologiyalarni tarqatish yo'li bilan o'rni to'ldirilmaydigan resurslardan foydalanishni va zararli chiqindilarni kamaytirishga imkon beradi. Bu muammolar jahon hamjamiyati tomonidan qabul qilingan, barqaror ekologik muvozanatni ko'zda tutuvchi 21 – asrda barqaror rivojlanish kontseptsiyasi munosabati bilan ayniqsa dolzarbdir.

O'tgan asr xo'jalik hayotini muddat bilan internatsionallasuvi bilan ma'lum bo'ladi. Ko'pincha integratsiyaning yuqori darajasida ega xalqaro xarakter innovatsion jaryonlarni ham kasb etadi. Har xil mamlakatlarni innovatsion sohada kooperatsiyalashishi resurslarni yangi ilmiy – texnik natijalarni olish, ham buyumli va ham buyuli bo'lmagan shakllardagi texnologiyalarning transporti, jahon ilmiy - innovatsion infratuzilmasini yaratilishi o'z mohiyatiga ko'ra global xarakterga ega innovatsiyalarni amalga oshirish maqsadida birlashtirilishi orqali sodir bo'ladi. Ilmiy - texnik taraqqiyotning hozirgi ko'lamlarida ko'pgina innovatsion loyihalarni bitta, hatto eng rivojlangan mamlakatlarni amalga oshirishga kuchlari etmaydi.

Ammo mamlakatda xuddi shunday ilmiy – texnik baza, hamda xorijdan innovatsiyalarni qabul qilishni ta'minlovchi mexanizmlar mavjud bo'lmasa jahon innovatsion jarayonlariga to'laqonli integratsiyalashishning iloji bo'lmaydi. Mamlakatni mehnat taqsimotiga qo'shilishining darajasi va samaradorligi tovarlar va xizmatlarning jahon bozorlaridagi uning tutgan o'rni, malakali mutaxassislarining mavjudligi bilan ta'riflanadi. Ushbu parametrlar tabiiy resurslarga eksklyuziv egalik qilish yoki ekstensiv xarakterdagi boshqa afzalliklar bilan kamroq darajada va mahsulotning raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsiyalardan foydalanish bilan borgan sari ko'proq darajada belgilanadilar. Milliy iqtisodiyotning global raqobatbardoshligini innovatsion jarayonlarni rivojlanishi darajasiga bog'liqligi – innovatsiyalarning umumdavlat ahamiyatidagi muhim jihatidir.

Ammo innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zaruriyati nafaqat ularning umummilliy ahamiyati, balki iqtisodiy mazmuni

bilan ham asoslangan. Bir tomondan, bozor iqtisodiyotiga innovatsiyalar – xo'jalik yurituvchi sub'ektlar foydasini bozor talabini yaxshiroq qanoatlantirish, ishlab chiqarish xarajatlarini raqiblarnikiga nisbatan kamaytirish hisobiga ko'paytirishning asosiy vazifasidir. Boshqa tomondan, klassik bozor mexanizmlarini amalda bo'lishi sharoitlarida ilmiy – texnik natijalarni olish va ularni xo'jalik amaliyotiga tatbiq etish ancha qiyinlashadi. Bozor iqtisodiyotiga ega xorijiy mamlakatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, ilmiy – texnik rivojlanish masalasida bozorni avtomatlashtirilishiga to'liq suyanish mumkin emas. Yangilik kiritishlardan foydalanish faqat u yoki bu korxonaga yoki mintaqaning xususiy muammosi bo'lmaydi, u ko'proq ijtimoiy xarakterni kasb etadi, chunki u yoki bu malakatni rivojlanishining sotsial– iqtisodiy istiqbollari borgan sari u erda innovatsion jarayonlar qanchalik uzviy borayotganiga bog'liqdir. Innovatsion jarayonlarni boshqarishning markazlashtirilgan usullarining ustuvorligi jahon amaliyoti tomonidan isbotlangan.

Ushbuni hamda bizning iqtisodiyotimizning o'ziga xosligidan kelib chiqqan holda ilmiy – texnik taraqqiyot sohasida davlat tomonidan tartibga solishdan voz kechish va bozor mexanizmlari va xususiy tashabbusga umid bog'lash engiltaklik bo'lib ko'rinadi. Innovatsion jaryonni rivojlanishini boshqarishning o'zagi deb davlatning ilmiy – texnik siyosatini hisoblash zarur. Ijtimoiy rivojlanishning barcha elementlari va bo'g'inlarida innovatsiyalar (yangilik kiritishlar, ilmiy- texnik yutuqlar)ni yaratish va tadbiq etish bo'yicha jarayonlar, hamda fan va texnika yutuqlarini (ham ishlab chiqvrish – texnik va ham iste'mol belgilanishida)o'zida ro'yobga chiqaruvchi ilmiy – texnik siyosatining ob'ekti bo'ladilar:

Davlat ilmiy – texnik siyosati:

- ilmiy – texnik yutuqlarni tatbiq etilishi va ishlab chiqarishni yangilanishi tufayli malakt mahsulotining raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsion faoliyatni oshishiga ko'maklashishi;

- zamonaviy texnologik tartibning asosini tashkil qiluvchi bazisli va yaxshilanuvchi innovatsiyalari har tomonlama qo'llab-quvvatlanishini ta'minlash;

- raqobatli bozor innovatsion mexanizmini samrali faoliyat yuritishi uchun sharoitlar yaratishi;

- texnologiyalarning mintaqalararo va xalqaro tranferi, xalqaro investitsion hamkorlik, milliy invesvatsion tadbirkorlikni manfaatlarini himoyalashga ko'maklashish zarur.

Innovatsion faoliyatni davlat tomondan qo'llab-quvvatlanishining aniq shakllariga quyidagilar kiradilar:

- to'g'ridan to'g'ri moliyalashtirish;

- yakka kashfiyotchilar va kichik tatbiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish;

- katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish;

- yakka kashfiyotchilar uchun davlat potentli bojlarini pasaytirish;

- resursni tejovchi kashfiyotlar bo'yicha potentli bojlarni to'lash muddatlarini kechiktirish;

- texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish va h.k.

Davlat ilmiy – texnik siyosatini amalga oshirishda foydalanadigan tartibga solishning(to'g'ridan to'g'ri va vositali) shakllari va usullari bozor munosabatlarini vujudga kelishi davrida xalq xo'jaligini sotsial- iqtisodiy o'zgarishlarida egiluvchan va adekvat bo'lishi kerak. Ushbu bosqichda davlatning faoliyati innovatsiyalarni tatbiq etish va tarqatishni har tomonlama rag'batlantirishga qaratilishi kerak.

Yuqorida bayon etilganlarni barchasi O'zbekistonda ilm soxasidagi faoliyat va innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi uchun iqtisodiy huquqiy mexanizmlarni ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Respublika Vazirlar Mahkamasi Muvofiqlashtiruvchi kengashi qoshidagi fan va texnologiyalar bo'yicha markaz tomonidan O'zbekistonda innovatsion faoliyatni rivojlantirish va texnologiyalarni tijoratlashtirish dasturi tayorlanmoqda, u buning uchun kerakli infratuzilmani: innovatsion faoliyatning barcha jixatlari (mulkchilik huquqlarini tartibga solishdan tortib qulay investitsion muhitni yaratish, fondli va venchurli moliyalashtirish tizimi vujudga keltirishgacha) uchun huquqiy bazani; mamlakat innovatsion salohiyati monitoringi uchun axborot blokini; texnologiyalar va ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlarni ilmiy sohadan ishlab chiqarishga, milliy va xorijiy bozorlarga transferti (uzatish) tizimlarini, texnologik menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash uchun ta'lim bazasini yaratishni ko'zda tutadi.

“O'zbekiston Respublikasidagi innovatsion faoliyat haqida”, “Texnologiyalarning transferti (topshirilishi) haqida”, “Tijorat siri haqidagi” qonunlar, Vazirlar Mahkamasining “Ikki tomonlama (harbiy va fuqarolik) qo'llanishdagi texnologiyalarni uzatish tartibi haqida”, “O'zbekiston Respublikasi fuqarolariga xorijiy sheriklar bilan litsenzion bitimlar bo'yicha vakolatli mukofotlar to'lash tartibi haqida”, “Eksportga mo'ljallangan ishlab chiqishlarni xorijiy patentlantirishga valyuta mablag'larini ajratish tartibi haqidagi” bir qator qarorlari ishlab chiqilmoqda. Ularni qabul qilinishi “Aqliy mulk haqida” va “Xizmat kashfiyotlari haqidagi” amaldagi qonunlar bilan birgalikda ilmiy-texnik faoliyatni amalga oshirish va aqliy va sanoat mulki ob'ektlaridan foydalanish jarayonida vujudga keladigan o'zaro munosabatlarning huquqiy mexanizmlarini yo'lga qo'yishga imkon beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishning qo'shimcha choralari haqidagi Farmoni qabul qilingan<sup>15</sup>.

Haqiqiy iqtisodiy sharoitlar va mamlakatdagi fan va texnologiyalarning u yoki bu sohasini jahon darajasiga nisbatan rivojlanganligi darajasiga qo'shilgan holda, ilmiy-texnik siyosatning belgilangan strategiyasini tanlab olish talab qilinadi. Jahon tajribasidan fan, texnika va texnologiyalarni rivojlanishining

---

<sup>15</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishning qo'shimcha choralari haqidagi” Farmoni, “Xalq so'zi”, 2007 yil 14 mart.

uchta tamoyili: umumiy, selektiv (tanlab olinadigan) va boshqalardan o'rganish ma'lum.

Fan va texnologiyani umumiy rivojlanishi strategiyasi, ya'ni barcha mavjud yo'nalishlar va sohalarda ilmiy tadqiqotlar va texnologik ishlab chiqarishlarni o'tkazish hozirgi vaqtda respublika uchun qabul qilib bo'lmaydigan, kelajakda esa mamlakatni jahon ilmiy hamjamiyatiga integratsiyalashishi va uning doirasidagi "Mehnat taqsimoti" tufayli maqsadna muvofiq bo'lmasligi mumkin.

O'zbekiston uchun selektiv rivojlanish va ilg'or ilmiy-texnik ishlab chiqarishlarni boshqalardan o'rganish strategiyalarini birlashtiruvchi yo'l maqsadga muvofiqroq ko'rinadi. Birinchisi (selektiv) mavjud ilmiy-texnik salohiyat va uning harakatlarini ustuvor davlat ilmiy-texnik siyosatiga jamlash asosida iqtisodiyotning bazaviy sohalar uchun. Ikkinchisi – respublikada kuchsiz rivojlangan va jahon darajasidan ancha orqada qolgan, ammo iqtisodiyot uchun g'oyatda zarar yo'nalishlar uchun.

Innovatsion jarayonlarning ko'rsatib o'tilgan ta'riflari, hamda davlatning hozirgi jamiyatdagi iqtisodiy va ijtimoiy roli davlat idoralarining innovatsion faoliyatini tartibga solish bo'yicha vazifalarini belgilab beradi. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

1. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish. Davlatning vazifasi – innovatsion jarayonlarning umumiy strategik mo'ljallarini belgilash va har xil tuzilmalarning innovatsiyalarni amalga oshirishdagi kooperatsiyasi va o'zaro hamkorligiga ko'maklashish.

2. Innovatsiyalarni rag'batlantirish. Bu erda markaziy o'rinni raqobatni rag'batlantirish, hamda innovatsion jarayon ishtirokchilariga har xil moliyaviy subsidiyalar va imtiyozlar egallaydilar. Innovatsion xatarlarni davlat tomonidan qisman yoki to'liq sug'urtalash katta ahamiyatga ega.

3. Innovatsion jarayonlarning huquqiy bazasini yaratish. Nafaqat ijtimoiy va texnologik o'zgarishlarga muvofiq me'yorlarning barqarorligi va o'z vaqtida tuzatish kiritilishini ta'minlovchi zaruriy qonunlarni, balki ularga rioya qilishning haqiqiy amaldagi mexanizmlarini shakllantirish muhimdir. Ilmiy-texnik mahsulotlarni yaratuvchilar va inovatorlar huquqlarini davlat tomonidan himoyalash alohida o'ringa ega.

4. Innovatsiyalarni xodimlar bilan ta'minlash. Davlat o'quv yurtlaridagi o'qish dasturlarining mazmuni innovatsiyalar generatorlarining ijodiy salohiyatini rivojlanishi va ham mutaxassislarni yangilik kiritishlarni qabul qila olishiga ko'maklashishi kerak.

5. Inovatsion infratuzilmani shakllantirish. Davlat axborot tizimlari– yangiliklarni tarqatishning asosiy kanallaridan birining faoliyatini ta'minlaydi, innovatorlarga yuridik, maslahat va boshqa xizmatlarni ko'rsatadi. Davlat yana innovatsion sub'ektlar o'rtasida vositachi bo'lishi, ularga sheriklarni qidirib topish, davlat kafolati ostida bitimlar tizimida yordam ko'rsatishi mumkin.

6. Innovatsion jarayonlarni institutsial ta'minlash. Bu yerda asosiysi davlat sektori (mudofaa, sog'liqni saqlash, ta'lim)sohalarida ITTKI bajaruvchi

va yangilik kiritishlarni amalga oshiruvchi davlat tashkilotlari va bo'linmalarni tashkil qilishdir. Davlat yana iqtisodiyotda innovatsiyalarni mahsulotlashtirish va taqdim etish nuqtai nazaridan eng samarali tashkiliy tuzilmalar (yirik korporatsilar, kichik biznes va h.k.) tarqatishga ko'maklashadi.

7. Innovatsion faoliyatning ijtimoiy mavqeini oshirish, Davlat ilmiy – texnik yutuqlar va yangiliklarni targ'ibot qilish, innovatorlarni ma'naviy rag'batlantirishni tashkil qiladi, ularning sotsial himoyasini ta'minlaydi va h.k.

8. Innovatsion jarayonlarning xalqaro jihatlarini tartibga solish. Davlat tanlab olingan umumiy iqtisodiy va innovatsion strategiya doirasida xalqaro ilmiy – texnik va innovatsion kooperatsiyani rag'batlantiradi, hamda yangiliklarning xalqaro transportini tartibga soladi.



**16 – MAVZU: INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING  
XO'JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA'SIRINING TAHLILI  
REJA:**

**16.1. Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili**

**16.2. Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari**

**16.3. Korxonada investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari**

**16.4. Innovatsion va investitsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxlil ko'rsatkichlari**

**Tayanch so'zlar:** Innovatsiya, innovatsion jarayon, innovatsion faoliyat, innovatsion menejment, innovatsion boshqaruv, innovatsion menejer, fundamental (nazariy) tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, innovatsion menejmentning maqsadlari.

**16.1. Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili**

Korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati ko'rsatkichlari va yangiliklar va investitsion loyihalar samaradorligining iqtisodiy mazmuni bo'yicha ularga tegishli bo'lgan ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni iqtisodiy tahlil qilish maqsadida ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlari;

- korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.

Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi o'z ichiga quyidagilarni oladi: umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar:

1) 1 so'mli mahsulotlarga xarajatlar va ularni pasaytirish foizi;

2) Mahsulot ishlab chiqarishga xarajatlarni nisbatan tejalishi;

3) Qo'shimcha qiymat (shu jumladan amortizatsiya) va uni bazisli darajaga nisbatan, hammasi bo'lib va shu jumladan xarajatlarning nisbiy tejalishi hisobiga o'sishi;

4) Daromad va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot moddiy va boshqa xarajatlarni tejalishi hisobiga o'sishi;

5) Bo'lajak foyda va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga o'sishi;

6) Qo'shimcha qiymat va foydani mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga bazisli darajaga nisbatan o'sishi darajasi.% da.

Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi ko'rsatkichlarining xususiy ko'rsatkichlari:

1) 1 so'mli mahsulotga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi mahsulotni (material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishi) va ularni pasayishi foizi;

2) Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya sarflanishi qiymatni aks ettirilishidagi nisbiy tejallishi;

3) Foyda , qo'shimcha qiymatni va daromadni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobiga o'sishi ;

4) Foyda va qo'shimcha qiymatni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobi o'sishining ulushi , % da .

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

1) 1 so'mlik mahsulotga ish haqi xarajatlari , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalar va ularni pasayishi foizi;

2) ish haqiga xarajatlar , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbatan tejallishi;

3) ish haqiga xarajatlar , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbiy tejallishi hisobiga foydani o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni bazisli darajaga nisbatan , shu jumladan ish haqiga , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejallishi hisobiga o'sishi;

5) foyda va qo'shimcha qiymatni ish haqi , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejallishi hisobiga o'sishining ulushi , % da.

Amortizatsiyadan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

1) 1 so'mlik mahsulot amortizatsiyasiga xarajatlar va ularni pasayishi foizi;

2) Amortizatsiyani nisbatan tejallishi;

3) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbiy tejallishi hisobiga o'sishi;

4) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbatan tejallishi hisobiga o'sishining ulushi.

Boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

1) 1 so'mlik mahsulotga boshqa xarajatlarni sarflanishi va ularni pasaytirish foizi;

2) mahsulot ishlab chiqarishga boshqa pul xarajatlarni nisbatan tejallishi;

3) foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejallishi hisobiga o'sishi;

4) boshqa pul xarajatlarni o'zgarishi hisobiga daromadni o'sishi;

5) foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejallishi hisobiga o'sishi ulushi, %da.

Mahsulot tannaxini kalkulyatsion kesmada iqtisodiy tahlil qilishda mahsulot tannaxi xususiy ko'rsatkichlarini tasniflash kalkulyatsiya moddalari bo'yicha keyinchalik majmuaviy kalkulyatsion moddalardan mahsulot tannaxini shakllantiruvchi xarajatlarning asosiy elementlarini ajratish bilan amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligi tavsiya etilgan umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarining hozirgi vaqtda qo'llanadigan tegishli ko'rsatkichlardan tubdan farqi quyidagilardan iborat:

-birinchi umumlashtiruvchi ko'rsatkich korxonalar darajasida ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati - ishlab chiqarish natijalarini o'sish sur'atlarini xarajatlarni o'sish sur'atlaridan o'zib ketishini hisoblashga imkon beradi;

- umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar har bir resursdan alohida foydalanish samaradorligini ta'riflovchi ko'rsatkichlar bilan bevosita aloqaga ega. Bu iqtisodiy tadqiqotlar (rejalashtirish, loyihalashtirish va iqtisodiy tahlil)da ishlab chiqarishda faolyait yurituvchi resurslardan biri (mehnat, ishlab chiqarish fondlari va moddiy resurslar)dan foydalanishning samaradorligidagi o'zgarishlar umuman ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini oshishiga ta'sirini belgilashga imkon beradi;

- mahsulot ishlab chiqarish hajmini umumiy jarajatlar bilan solishtirish asosida ishlab chiqarish samaradorligining erishilgan darajasi- haqiqiy yig'ma xarajatlarni bu xarajatlarning ijtimoiy zarur darajasiga mos kelishi darajasi haqida xulosaga kelish mumkin;

- tannarxi kamayishi hisobiga qo'shimcha qiymat va foydani o'sishi ishlab chiqarish va yakuniy natijalarni taqsimlash masalasi bo'yicha muvofiqlashtirishga imkon beradi;

- xarajatlarni nisbatan tejalishi ko'rsatkichi innovatsiyalar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini muvofiqlashtirish va umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlar guruhlari o'rtasidagi o'zaro aloqani ta'minlash, ishlab chiqarish jarayoniga yangidan jalb qilinayotgan resurslardan foydalanishini kuchaytirishdagi o'zgarishlarni umumlashtirilgan bahosini berishga imkon beradilar;

- umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar jamlash va iste'mol fondlarini sarflashning samaradorligi ustidan nazoratni amalga oshirish imkoniyatini beradilar; texnik qayta jihozlash va yangi ish joylarini tashkil qilishga yo'antirilgan kapital kiritmalardan foydalanishni ratsionalligi, hamda xo'jalik ichidagi zaxiralarni harakatga keltirish ustidan nazorat qilishni ta'minlaydilar.

## **16.2. Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari**

Korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligini ta'riflash uchun ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalaniladi:

1) quyidagilarni o'z ichiga oluvchi foydaning umumiy miqdori va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

- mahsulotlarni sotishdan foyda; boshqa operatsion faoliyat bo'yicha saldo; olingan foizlar; boshqa korxonalarda ishtirok etishdan daromadlar;

- sotishdan tashqari operatsiyalarning ularning tarkibiga kiruvchi soliqlarni hisobga olmasdan saldosi;

- mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlar; sotishdan tashqari xarajatlar tarkibiga kiruvchi soliqlar;

2) foyda va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi. Foyda, foydaning umumiy summasidan farqli ravishda, mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlarni o'z ichiga olmaydi;

3) sof foyda (faoliyatning oddiy turlaridan foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

4) taqsimlanmagan foyda (favqulodda daromadlar va xarajatlar saldosi tuzatish kiritilgan sof foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

5) jamg'arma fondi, sotsial soha fondi, iste'mol fondi, dividendlarni to'lash, rezerv sarmoyalari yo'naltirilgan foyda, hamda bu foydani o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

6) foydani jamg'arma fondi, sotsial soha fondi va rezerv sarmoyalari, foydani umumiy summasiga yo'naltirilgan ulushi va bu ulushni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'zgarishi;

7) amalga oshirilgan qo'shimcha qiymat, shu jumladan amortizatsiyaning umumiy summasi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

8) amortizatsiya, ish haqi, jamg'arma fondi, sotsial soha fondi, iste'mol fondi va dividendlarni jamlashga xarajatlarni o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymat va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

9) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymatning amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatning umumiy summasidagi ulushi;

10) daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

11) sof daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

12) sof daromadning daromadning umumiy summasidagi ulushi;

13) mahsulotning daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblab chiqarilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

14) mahsulotning sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

15) mahsulotning mahsulotni sotishdan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

16) mahsulotning taqsimlanmagan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

Foydani umumiy summasi sotishlardan foyda, mahsulot tannarxiga kiritilgan soliqlar miqdoridan katta amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi amalga oshirilgan qo'shimcha qiymatning umumiy summasi quyidagilarni jamlash yo'li bilan hisoblab chiqiladi:

- ish haqining sotsial zaruratiga ajratmalar bilan birga xarajatlari;

- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarning amortizatsiyalari;

- foydani umumiy summasini;

Amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymat quyidagilarni tanlash yo'li bilan hisoblab chiqiladi:

- ish haqining sotsial zaruriyatlarga ajratmalar bilan birga xarajatlari;

- asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyalari;

- jamg'arma, iste'mol, sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarini to'lashga yo'naltirilgan sof foydani.

Daromadning umumiy summasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Korxonaning buxgalteriya foydasini taqsimlash tartibida amalga oshiriladigan xarajat va ajratmalar	O'tgan yildagi faoliyat yakunlari tasdiqlangan keyn korxonada ixtiyorida qoluvchi foydalanish tartibida qayta taqsimlanuvchi foyda	Qolgan foyda hisobidanva favquloddavaziyatlar ni hisobga olish bilan mablag'lar (mulklarni jamg'arish bilan bog'liq)	Sof foyda qoldig'i	Sof (taqsimlanmagan) foyda	Korxonaning hisobot davridagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi buxgalteriya foydasi	
			Favqulodda xarajatlar				
			Jamg'arish fondiga ajratmalar				
		Rezerv sarmoyalariga ajratmalar (ixtiyoriy va majburiy)					
		Korxonaning mablag'larini sarflanishi bilan bog'liqlar	Dividendlarga hisoblab o'tkazishlar				
			Iste'mol fondi hisobidan xarajatlar				
	Korxonaning ta'xis hujjatlariga muvofiq joriy (avansli) xarajatlari						
	Foydadan yil davomida birinchi navbatdagi to'lovlarga joriy foydalanish tartibida			Moliyaviy intizomni buzganlik uchun jarimalar peniyalar			
				Foyda hisobidan qoplanadigan boshqa soliqlar bo'yicha to'lovlar			
				Foydadan soliq bo'yicha to'lovlar			
Moliyaviy natija (buxgalteriya foydasini) shakllantirishda e'tiborga olinadigan xarajatlar	Sotishdan tashqari xarajatlar						
	Tashkiliy xarajatlar						
	Tannarxga kiritilgan xarajatlar	Tijorat					
Boshqaruv							
Ishlab chiqarish							

**1- rasm. Hisobot yili foyddani taqsimlanishi va korxonaning xarajatlari ularni moliyaviy natijalarni shakllantirishdagi ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi**

- foydaning umumiy summasi;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasining summasini.

Sof daromadni umumiy summasiga quyidagilar kiradi:

- jamg'arma, iste'mol, sotsial soha fondalari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan sof foyda;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasining summasini.

Mahsulotning daromad, sof daromad, mahsulotni sotishdan foydalar, taqsimlanmagan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi aytib o'tilgan ko'rsatkichlarning sonli miqdorlarining sotilgan mahsulot qiymatiga nisbati sifatida belgilanadi.

### **16.3. Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlari**

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

- 1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi;
- 4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabelligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining foyda bo'yicha hisoblangan rentabelligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 11) jamg'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabelligi hamda bu

ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tish yilga nisbatan o'zgarishi;

14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonalar investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yanglik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga qarzlarni berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonalar investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish

inshoatlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabelligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarakterlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni echishga imkon beradi:

- yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

#### **16.4. Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlari**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan



ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

- ikkinchidan hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

- uchinchidan ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiysi esa- investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

Shundan kelib chiqqan holda, ayrim ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligini belgilash uchun, fikrimizga ko'ra, umulashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish zarur.

## **Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari**

1) ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati yoki ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannarxini pasayishi foizi<sup>16</sup>. Ushbu ko'rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo'naltirilgan holda qo'llaniladi:

-mahsulotning o'zlashtirilgan turini ularning texnik ta'riflarini o'zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarni o'zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo'q, butunlay yangi mahsulot o'zlashtirilayotgan bo'lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonadan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo'yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko'rsatkich bilan solishtirish uchun (so'mlik mahsulotga xarajatlar ko'rsatkichidan foydalanish kerak);

2) ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3) foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6) daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi.

## **Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:**

1) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

2) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

<sup>16</sup>Управление инновациями. Пер с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

3) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

4) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;

5) o'z ichiga sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

6) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadning o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishining umumiy xammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;

8) xodimlar sonidan nisbatan tejalish.

**Moddiy resurslardan foydalanishning samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishini xususiy ko'rsatkichlari:**

1) mhasulotning aniq turlarini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan material iste'mol qilishini pasayishi (material qaytarilishini oshishi);

2) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida moddiy xarajatlarning nisbatan tejalishi;

3) moddiy xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy –texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillar xarakatlari hisobiga foyda, qo'shishga qiymat va daromadni o'sishlari;

4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni moddiy xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar hisobiga o'sishlarining ulushlari;

5) ilmiy –texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida ishlab chiqarish zaxirilarini nisbatan tejalishi.

**Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy–texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:**

1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi );

2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;

3) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar xarakati hisobiga ko'shimcha qiymat, foyda va daromadni o'sishlari ulushlari;

4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar harakati hisobiga shsishlarining ulushlari;

5) ilmiy–texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

**Ilmiy–texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:**

1) aniq ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga 1 so'mlik mahslotning aniq turlariga boshqa xarajatlarni pasayishi foizi;

2) ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi;

3) foyda, qo'shimcha qiymat va daromadni boshqa xarajatlardan foyalanish samaradorligida o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilish bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillar harakati hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligida o'zgarishlar ketirib chiqaruvchi ilmiy-texnik tadbirlar bilan asoslangan o'sishlarning umumiy hajmlaridagi intensiv omillar hisobiga o'sishlarining ulushlari.

Ko'rsatkichlarning taklif qilingan tizimi aniq ilmiy-texnik tadbirlarning ishlab chiqarish samaradorligini to'liq ta'riflaydi. U ilmiy-texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini korxonada ishlab chiqarish samaradorligi iqtisodiy ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirish va ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirishga ajratilgan kapital kiritmalaridan foydalanishning samaradorligi ustidan nazoratni amalga oshirishga imkon beradi.

Oldin ta'kidlab o'tilganidek, ko'rsatkichlarning ushbu tizimi aniq ilmiy-texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligini ta'riflaydi. Xuddi shu vaqtda biznes-rejalarni ishlab chiqish va ularni bajarilishining tahlilini o'tkazish jarayonida barcha ilmiy-texnik tadbirlar umuman korxonada ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlash muhimdir. Chamasi, yig'ma ko'rsatkichlarni hisoblash uslubiyoti aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligini hisoblash uslubiyotidan farqlanishi kerak. Masalan, aniq ilmiy-texnik tadbirlarni mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligiga ta'sirini belgilashda ushbu tadbirlarni tatbiq etish uchastkalarida

mehnat unumdorligi qancha foizlarga oshganligini belgilash muhimdir. Barcha tadbirlarni mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligiga ta'sirini baholashda umuman korxonada bo'yicha ushbu tadbirlarni o'tkazishdan mehnat unumdorligi qancha foizlarga o'sganligini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Shunday qilib, barcha tadbirlarni umuman korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun dastavval ularning umumiy samaradorligini hisoblab chiqish, keyin esa korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini o'zgarishiga ta'sirini belgilash zarur.

Ilmiy-texnik tadbirlar ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini belgilash uslubiyotini bayon qilishdan avval bunday hisoblashlarni o'tkazishning ayrim bosqichlaridagi xususiyatlarini ta'kidlaymiz.

Hisobot yilidagi ilmiy-texnik tadbirlarning samaradorligi belgilanadigan birinchi bosqichda yangilik kiritishlar va ilmiy loyihalarning texnik parametrlaridan ularning tegishli pasport ma'lumotlari darajasida, yangi to'liq quvvatda foydalanishi shartlaridan kelib chiqish kerak. Bunda yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni o'zlashtirishni rejalashtirish (me'yoriy) muddati tugagandan keyingi birinchi yil hisoblash yili uchun qabul qilinadi. Demak, hisoblash yilidagi ilmiy-texnik tadbirlarning yakuniy natijalari qo'shimcha qiymat, daromad, mahsulotni qiymatli va tabiiy aks ettirilishida ishlab chiqarishini o'sishi va boshqa ko'rsatkichlar tadbirlarni tatbiq etish paytidan yilning oxirigacha hisoblangan yoki yilga hisoblashdagi tegishli natijalarga nisbatan eng katta bo'ladilar. Shuning bilan bir vaqtda, qoidaga ko'ra, hisoblash yilida mahsulot birligiga mehnat moddiy va moliyaviy xarajatlarni tadbir o'tkazilishining birinchi yildagi qisqarishlarga ko'ra ko'proq qisqarishi ko'zda tutiladi.

Hisoblash yilidagi ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini belgilashning xususiyatlari ulardan ishlab chiqarish samaradorligining istiqbolli rezervlarini aniqlash va investitsion samaradorlikning baholovchi ko'rsatkichlarini belgilash ilmiy-texnik tadbirlarni o'tkazishga etarli ekanligi maqsadga muvofiqligi ustidan nazorat qilish uchun foydalanishga imkon beradi. Ilmiy-texnik tadbirlarning yiliga hisoblangan samaradorligi belgilanadigan ikkinchi bosqichda mehnat va moddiy xarajatlarning yangidan kiritiladigan normativlari tadbirini tatbiq etish paytida emas, balki yil boshida ko'rib chiqilganligi, ya'ni butun yil davomida amalda bo'lganligi shartidan kelib chiqish zarur.

### **Qisqacha xulosalar:**

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

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

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

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

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

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

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009.
2. Barancheev V.P. Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo OOO firma "Blagovest", 2007.
3. Innovatsionniy tip razvitiya ekonomiki: Uchebnik. /Pod obshchey redaktsiyey A.N. Folomeva. – M.: RAGS, 2008.
4. Innovatsionnoe razvitie: Ekonomika, intellektualnie resursi, upravlenie znaniyami. /Pod redaktsiyey B.Z. Milnera. – M.: Infra-M., 2010.
5. Koen D. Sut peremen. Putevoditel: Instrumenti i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii. - M.: Olimp-Biznes, 2007.
6. Ermasov N.B., Ermasov S.B. Innovatsionniy menedjment: Uchebnik. – M.: Visshee obrazovanie, 2007.
7. Rumyantseva A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotku dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg, 2007.

## ***2. Amaliy mashg'ulotlar bo'yicha o'quv materiallar***

## **1 – MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI**

### **Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari**

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi;

4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining foy foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

11) jam'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;



14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarning daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yangilik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga qarzlarni berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarni oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarni oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarni oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabellikligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarakterlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni echishga imkon beradi:

- yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

## **2 – MAZVU: INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI**

### **Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlari:**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

*Birinchi guruhga* yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

*Ikkinchi guruhga* yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

*Uchinchi guruhga* yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish

maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

-ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiy investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

### **3 – MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY SHAKLLARI**

**Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:**

1) ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati yoki ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannaxini

pasayishi foizi<sup>17</sup>. Ushbu ko'rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo'naltirilgan holda qo'llaniladi:

-mahsulotning o'zlashtirilgan turini ularning texnik ta'riflarini o'zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarni o'zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo'q, butunlay yangi mahsulot o'zlashtirilayotgan bo'lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonadan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo'yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko'rsatkich bilan solishtirish uchun (so'mlik mahsulotga xarajatlar ko'rsatkichidan foydalanish kerak);

2) ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3) foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6) daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi.

#### **4 - MAVZU. INNOVATSION MENEJMENTNING**

##### **METODOLOGIYASI**

**Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texni tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:**

1) Ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

2) Aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

---

<sup>17</sup>Управление инновациями. Пер с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

- 3) Sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;
- 4) Sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;
- 5) Sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv xarakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;
- 6) Sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;
- 7) Qo'shimcha qiymat, foyda va daromadning o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishining umumiy xammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;
- 8) Hodimlar sonidan nisbatan tejalish.

## **5 – MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH**

### **Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:**

- 1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi );
- 2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;
- 3) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar xarakati hisobiga ko'shimcha qiymat, foyda va daromadni o'sishlari ulushlari;
- 4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar harakati hisobiga shsishlarining ulushlari;
- 5) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

## 6 –MAVZU: KORXONADAGI INNOVATSION STRATEGIYANI

### TANLASH

#### TOPSHIRIQ. ATAMALARNI TANLASH.

A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy ta'rif tanlang.

A	B
1 Innovatsion faoliyat bu-	a) resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalarni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi
2. Biznes reja bu-	b) fanlarning fundamenti tadqiqotlarni rivojlantirishga investitsiyalarning hajmi, hamda patentlar va litsenziyalarning soni, jahon ilmiy adabiyotiga ulush va boshqalar bilan belgilanadi.
3 Innovatsion dastur bu-	v) bu uning mavjud bo'lganlar qatoridagi o'rinni belgilashdan iboratdir. Innovatsion marketing nuqtai nazaridan innovatsiya ostida analoglariga ega bo'lmagan sifatlan yangi tovarni, ushbu firma yoki ushbu bozor uchun yangi va mamlakat va xorij amaliyotida analogiga ega imitatsiya qilingan tovarni va qo'llashning yangi sohasiga ega tovarni tushunish mumkin.
4. Tadqiqot qilish assotsiatsiyalari bu-	g) 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.
5. Ilmiy salohiyat bu-	d) korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonada rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.
6. Innovatsiyani joylashtirish bu-	e) 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.
7. Fan va texnologiyani umumiy rivojlanishi strategiyasi bu	j) davlat innovatsion siyosatining maqsadlari va ustuvorliklariga muvofiq amalga oshiriladi va yirik ko'lamlil ilmiy-texnik muammolarni hal qilish, kichik va o'rta inoovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash
8. Innovatsion faoliyatning byudjet mablag'lari hisobiga moliyalashtirish bu	z) barcha mavjud yo'nalishlar va sohalarida ilmiy tadqiqotlar va texnologik ishlab chiqarishlarni o'tkazish, kelajakda esa mamlakatni jahon ilmiy hamjamiyatiga integratsiyalashishi
9. Innovatsiyalarni rag'batlantirish bu	i) innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, innovatsion sohaga davlat resurslarini yo'naltirish, ijtimoiy rivojlantirish, innovatsion dasturlar va loyihalarni amalga oshirish uchun to'g'ridan to'g'ri davlat investitsiyalarini ajratishni ta'minlovchi byudjet siyosatini o'tkazish.
10. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan moliyaviy tartibga solinish bu	k) raqobatni rag'batlantirish, hamda innovatsion jarayon ishtirokchilariga har xil moliyaviy subsidiyalar va imtiyozlar berish, innovatsion xatarlarni davlat tomonidan qisman yoki to'liq sug'urtalash.

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega bunday tanlaganingizni muhokama qiling.

## **7-MAVZU. KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI**

### **Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari:**

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi;

4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining foy foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

11) jamg'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarning daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yangilik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga qarzlarni berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:



- asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabelligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarakterlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni echishga imkon beradi:

- yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

## **8 - MAVZU. ITTIRNI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH**

**Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlari:**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish

maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

-ikkinchidan hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiy investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

## **9 - MAVZU. KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH**

**Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari:**

1) ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati yoki ilmiy-texnik

tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannarxini pasayishi foizi<sup>18</sup>. Ushbu ko'rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo'naltirilgan holda qo'llaniladi:

-mahsulotning o'zlashtirilgan turini ularning texnik ta'riflarini o'zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarni o'zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo'q, butunlay yangi mahsulot o'zlashtirilayotgan bo'lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonada tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo'yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko'rsatkich bilan solishtirish uchun (so'mlik mahsulotga xarajatlar ko'rsatkichidan foydalanish kerak);

2) ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3) foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6) daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi

## **10- MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIY-TEKNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI**

**Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texni tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:**

1) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

---

<sup>18</sup>Управление инновациями. Пер с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

2) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

3) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

4) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;

5) o'z ichiga sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv xarakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

6) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadning o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishining umumiy xammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;

8) xodimlar sonidan nisbatan tejalish.

## **11 – MAVZU: XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH**

**Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:**

1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi );

2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;

3) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o'zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar xarakati hisobiga ko'shimcha qiymat, foyda va daromadni o'sishlari ulushlari;

4) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o'zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o'sishlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar harakati hisobiga shishlarining ulushlari;

5) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

## 12 - MAVZU. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI

### LOYIHALI VAZIFA

#### Vaziyat:

Kompaniya rahbariyati kompaniya brendi obro'si va imidjini yanada rivojlantirishga, yaxshilashga qaratilgan reklama videolarini chiqarishga qaror qildi.

Videoning o'ziga xosligi nafaqat tashqi manfaatdor tomonlarga, balki hodimlarga ham qaratilganl.

### Vazifa

#### 1. Loyiha maqsadlarini shakllantirish

Shakllantirish kerak:

- Loyihaning asosiy maqsadi, loyihaning asosiy xususiyatlari.
- Loyihaning istalgan natijalari.
- Loyihaning muvaffaqiyat mezonlari.

#### 2. Ish jarayonning strukturaviy bo'linishi

- Loyihaning batafsil rejasini tuzing va loyihaning umumiy xarajatini aniqlang.
- Loyihaning vazifalarini shakllantiring.
- Loyihaning ierarxik strukturaviy tuzilishini tuzing.
- Loyihani amalga oshirish uchun tarmoq modelini ishlab chiqish.
- Loyiha xarajatlari smetasini (jadval) ishlab chiqish

### Loyiha smetasi

№	Xarajatlar obyekti	1 birlik uchun qiymati	Soni	Summa
1.Bo'lim. Ish haqi				
1.1. To'liq shtatdagi ishchi xodimlar ish haqi				
1.2. Jalb qilingan mutaxassislariga ish haqi				
1.3. Ish haqiga soliqlar				
2. Bo'lim. Asosiy xarajatlar				
2.1. Loyiha tadbirlarini o'tkazishga xarajatlar				
2.2. Uskunani sotib olish				
2.3. Bino ijarasi va kommunal xizmatlari xarajatlari				
2.4. Aloqa				
2.5. Transport xarajatlari				

2.6. Moddiy xarajatlar				
3. Bo'lim. Boshqa xarajatlar				
3.1. Bank xizmatlari				
3.2. Ma'muriy xarajatlar				
3.3. Kutilmagan favqulotda xarajatlar				
Loyiha uchun JAMI:				

### 13 – MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

#### **Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari:**

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi;

4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

11) jamg'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabelligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tish yilga nisbatan o'zgarishi;

14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yangilik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga qarzlarni berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabellikligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarakterlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni echishga imkon beradi:

- yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

## **14 – MAVZU: INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI**

### **Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy taxlil ko'rsatkichlari:**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxlil ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan,



yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

- ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

- uchinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiy va investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

## **15- MAVZU: INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH**

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari:

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1) korxonalar mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabeliligi;

4) korxonalar mulkining foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

5) korxonalar mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabeliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

8) korxonalar mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

9) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabeliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

11) jamg'arma, iste'mol sotsial soha fondlari, rezerv sarmoyalari va dividendlarni to'lashga yo'naltirilgan foydaning rentabeliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

13) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

14) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

16) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;

17) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo bo'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning faqat bir qismidan foydalanish tavsiya etiladi. Masalan, agar investitsiyalar turli yo'nalishdagi xarakterga ega bo'lsalar va investitsion loyihalar, yangilik kiritishlarni amalga oshirishga, hamda qarz va bog'liq jamiyatlar, boshqa tashkilotlarga, 12 oydan ko'proq muddatda tashkilotlarga qarzlarni berishga va boshqa uzoq muddatli kiritmalarga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va un o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad bo'yicha hisoblangan rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromad yoki sof daromad bo'yicha hisoblangan o'zini o'zi qoplash muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Agar investitsiyalar yangilik kiritishlar sarmoyalarni tashkil qiluvchi investitsion loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirilsalar, unda bu investitsiyalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini umumlashtirilgan holda baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

- asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan rentabelligi va ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini o'z ichiga oluvchi aborotdan tashqari aktivlarning daromad va sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddatlari va bu ko'rsatkichlarni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalar innovatsion samaradorligining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilishda xarakatlarning umumiy summasi va tugallanmagan qurilish bo'yicha xarajatlar miqdoridan xarajatlarning yangilik kiritishlar va innovatsion loyihalarni amalga oshirish bilan asoslangan qismini chiqarib tashlash zarur.

Korxonada investitsion faoliyati samaradorligi qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlarining tavsiya etilgan tizimi yuqorida bayon qilingan uslubiy yondashishlarni hisobga olish bilan quyidagi masalalarni echishga imkon beradi:

- yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar samaradorligining umuman korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash;

- korxonada investitsion faoliyati samaradorligini oshirishning ichki rezervlarini aniqlash;

- asosiy texnik – iqtisodiy omillar va soliqqa tortish tizimining korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini belgilash.

## **16 – MAVZU: INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO'JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA'SIRINING TAHLILI.**

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar samaradorligi qiyosiy – taxliliy ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

-ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiysi esa-investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

## ***II. Mustaqil ta'lim mashg'ulotlari***

## 1. Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish turlari va shakllari

Talabalarda mustaqil, foydali fikrlashi va ijodiy faoliyatni paydo qiluvchi har qanday mashg'ulot turi mustaqil ta'lim bilan bog'liqdir. Keng ma'noda, mustaqil ta'lim deganda o'qituvchi bilan aloqada va uning yo'qligida, sinfda va undan tashqarida talabalarning mustaqil faoliyati yaxlitligi tushuniladi.

O'qituvchining to'g'ridan-to'g'ri aralashuviz yoki maxsus o'quv materiallari orqali talabalarning o'qituvchi tomonidan bilvosita nazoratini ko'zda tutuvchi ta'lim faoliyat turi. O'qituvchi yoki darslik tomonidan o'quv dasturlari o'rnatish orqali o'quvchini birinchi navbatda individual ish bilan ta'minlashni nazarda tutuvchi o'quv jarayonining ajralmas elementi hisoblanadi. Mustaqil ta'lim auditoriyadan tashqari vaqtda (laboratoriyada, uyda) va dars vaqtida og'zaki yoki yozma tarzda olib borilishi mumkin. Mustaqil ta'lim individual, juftlikda yoki jamoaviy bo'lishi mumkin. Mustaqil ta'lim uchun o'quv materiallari, o'qituvchining aloqasi yo'qligini qoplash va ular orqali boshqarishni ta'minlash maqsadida uslubiy tarzda tashkil etiladi. Talabalarning mustaqil ta'lim vazifalar majmui individual tanlash va o'quv maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan materiallar hajmining aniqlash imkoniyatini ta'minlashi kerak. Mustaqil ta'lim uchun mo'ljallangan vazifalar, faol va ijodiy xarakterda bo'lishi, mustaqil qarorlar izlashda rag'batlantirilishi kerak. Mustaqil ta'lim texnikasini o'zlashtirish mustaqil ta'lim ko'nikmalarini rivojlantirishning majburiy sharti hisoblanadi.

Mustaqil ta'lim quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

- bevosita auditoriya mashg'ulotlari jarayonida - ma'ruzalarda, amaliy va seminar mashg'ulotlarida, nazorat va laboratoriya ishlari va hokazolarda bajarilishi mumkin.

- auditoriya tashqarisida o'qituvchi bilan aloqada - ta'lim masalalari bo'yicha konsultatsiyalarda, ijodiy aloqalar jarayonida, individual vazifalarni bajarish va shu kabilarda.

- kutubxonada, uyda, talabalar turar joyida, kafedrada va boshqa talabalar ta'lim va ijodiy vazifalarni bajarishi mumkin bo'lgan joylarda.

Talaba mustaqil ta'limining maqsadi - birinchi navbatda ongli va mustaqil ravishda o'quv material bilan, so'ng ilmiy material bilan ishlash, o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini tarbiyalashda kelajakda doimiy tarzda professional malakani oshirish qobiliyatiga asos solish.

Mustaqil ta'lim o'quv jarayonida ikki xil bo'ladi:

Auditoriyada mustaqil ta'lim - bevosita o'qituvchi ko'rsatmalariga va uning nazorati ostida dars jarayonida amalga oshiriladi;

Auditoriyadan tashqari mustaqil ta'lim - o'qituvchining bevosita ishtirokisiz uning topshirig'iga binoan talaba tomonidan amalga oshiriladi.

Talabalarning auditoriya va auditoriyadan tashqari bo'lgan mustaqil ta'lim mazmuni tavsiya etilgan o'quv dasturida tavsiya etilgan o'quv topshiriqlariga muvofiq belgilanadi.

Mustaqil ta'lim talabalarga quyidagilarga yordam beradi:

- 1) bilimlarni egallashga:
    - Matnni (va hokazo darslik, manba, qo'shimcha adabiyot,) o'qish;
    - Matn rejasini tuzish, matn, matn tuzilmasining grafik tasviri, matnni konspektlashtirish va boshqalar;
    - spravochnik va lug'atlar bilan ishlash;
    - Normativ-huquqiy hujjatlar bilan tanishish;
    - O'quv-uslubiy va ilmiy-tadqiqot ishlari;
    - Kompyuter texnikalari va internetdan foydalanish.
  - 2) bilimlarni tizimlashtirish va mustahkamlash:
    - Ma'ruza konspektlar bilan ishlash;
    - Matnlarni qayta ishlah, darslikning o'quv materiali, birlamchi manba, qo'shimcha adabiyot, audio va video yozuvlar ustida qayta ishlash;
    - Rejaga tayyorgarlik;
    - O'quv materiallarini tizimlashtirishda jadvallar tuzish;
    - Nazorat savollari uchun javoblar tayyorlash;
    - Ish daftarini to'ldirish;
    - Matnni analitik ishlash;
    - Seminar (konferentsiyalar, davra suhbatlari, va hokazo) chiqishlar va gapirishda multimedia taqdimotlar, hisobotlar tayyorlash;
    - referat tayyorlash;
    - Mavzuga doir krossvord va jumboq(rebus) ishlab chiqish;
    - Test ishlab chiqish va hokazo;
  - 3) Mahorat(qobiliyatlar)ni shakllantirish:
    - Vaziyatli muammolar va mashqlarni na'munaga qarab yyechish;
    - Hisob-kitoblar (grafik va hisob-kitob ishlari)ni bajaring;
    - Professional keyslar va ko'p variantli masalalarni yyechish;
    - Nazorat ishi uchun tayyorgarlik;
    - Test sinovlari uchun tayyorgarlik;
    - Ish o'yinlari uchun tayyorgarlik;
    - Professional faoliyatning turli komponentlarini loyihalashtirish va modellashtirish
      - Tajriba-eksperimental ishlar;
      - Audio va video texnikalardan foydalanib professional mahoratning tahlili.
- Mustaqil ta'lim maqsadi, hajmi, murakkablik darajasi, mavzuning aniqligi va talabalarning qobiliyati darajasiga ko'ra individual yoki guruhlarda amalga oshirilishi mumkin.
- Talabalarning mustaqil ta'lim natijalarini nazorat qilish auditoriya mashg'ulotlari va auditoriyadan tashqari mustaqil ta'limiga ajratilgan vaqt oraliq'ida yozma, og'zaki yoki aralash shaklida amalga oshirilishi lozim.
- Talabalarning mustaqil ta'lim shakllari maqsad, xarakter, o'quv, o'quv rejasi tomonidan belgilangan soat hajmiga qarab farq qilishi mumkin: ma'ruza, seminar, amaliy va laboratoriya ishlari uchun tayyorgarlik; o'quv qo'llanmalarni o'rganish; konspektlashtirish va hujjatlar to'plamlarini o'rganish; mavzular va muammolarni kurs dasturi doirasida o'rganish; mavzuga oid hisobotlar,



referatlar yozish va muammoli mavzularga esse yozish; monografiya va alohida boblarni va maqolalarni annotatsiyalash; tadqiqot va ijodiy vazifalarni bajarish; nazorat va laboratoriya ishlarini yozish.

## **2. Auditoriya mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rishda talabalarning mustaqil ta'limini tashkil etishning talablari.**

Ma'ruza mashg'ulotlariga tayyorlanishda, asosiysi, mustaqil aqliy mehnat usulini, ongli ravishda ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirishni va ijodiy ishning ko'nikmalarini egallashni ko'zda tutadi. Buning uchun, qat'iy ta'lim va xulq-atvor o'quviga rioya qilish kerak. Ish vaqtining va damning aniq rejalashtirilishi muvaffaqiyatli mustaqil ishning zaruriy sharti hisoblanadi. Uning asosiga semestr davomida o'qitiladigan fanlarning ish dasturlarini qo'yish kerak. Talaba kundalik o'quv mashg'ulotiga o'z vaqtining 9-10 soatini ajratishi lozim, ya'ni, 9-10 soat, olti soatlik auditoriya mashg'ulotlariga 3-4 soat berilishi kerak.

### **2.1. Ma'ruzaga tayyorgarlik**

Ma'ruzani tinglash va yozib borish – oliy ta'limda auditoriya ishining murakkab turi hisoblanadi. Ehtiyotkorlik bilan tinglash va ma'ruzalarni konspektlashtirish talabalarni intensiv aqliy faoliyatini ko'zda tutadi. Ma'ruzalarni qisqacha yozish, ularni konspektlashtirilishi o'quv materialini o'zlashtirishga yordam beradi. Konspekt shundagina foydaliki, talaba tomonidan yozilgan va asosiy mazmun qisqacha yoritilgan bo'lsa.

### **2.2. Seminar mashg'ulotlarga tayyorgarlik**

Har bir seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rishni har bir talaba taklif etilgan mavzuni mazmuni yoritilgan seminar mashg'ulotlari rejasi bilan tanishishdan boshlashi kerak.

Rejaning savollarini puxta o'ylab chiqib tahlil qilish joriy ma'ruzaning materiallari ishlab chiqishga, so'ngra mavzu bo'yicha tavsiya etilgan majburiy va qo'shimcha adabiyotlarni o'rganishga asoslanadi. Individual hohishiga ko'ra talaba mustaqil ravishda seminar masalasiga oid hisobot mavzusini tanlashi va iloji boricha uning taqdimotini ham tayyorlashi kerak. Agar o'quv dasturiga ko'ra amaliy mashg'ulotning bajarilishi ko'zda tutilgan bo'lsa, unda unga taklif etilgan bayonot (og'zaki yoki yozma) bo'yicha bajarilishi lozim. O'rganilayotgan mavzu bo'yicha yangi tushunchalar yod olinishi va glossariyga kiritilishi lozim.

### **Seminar mashg'ulotining tuzilmasi**

Har bir seminar mavzu uchun ajratilgan vaqt soniga va mazmuniga ko'ra seminar mashg'uloti to'rt yoki besh qismdan iborat bo'lishi mumkin.

1. O'quv dasturi tomonidan aniqlangan nazariy masalalarning munozarasi.
2. Seminar masalasi bo'yicha hisobot yoki taqdimotlar bilan chiqishlar.
3. Mavzu bo'yicha chiqishlarning muhokamasi - munozara.

4. Amaliy vazifalarni keyingi olinadigan natijalari bilan muhokama qilish yoki dastur tomonidan ko'zda tutilgan bo'lsa, uyda bajarilgan amaliy vazifalarning munozarasi.

5. Darsga yakun yasash.

### **Adabiy manbalar bilan ishlash**

Seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik jarayonida, talabalar tavsiya etilgan o'quv-uslubiy (shuningdek, ilmiy va ommabop) adabiyotga alohida e'tibor berishlari kerak.

Darsliklar, o'quv qo'llanmalar, ilmiy va ommabop adabiyot, davriy nashrlar materiallari va Internet, statistik ma'kumotlar bilan mustaqil ta'lim, bilim olishda eng samarali usullardan biri hisoblanadi, sezilarli darajada axborot olish jarayonini oshirish imkonini beradi, o'rganilayotgan materialni chuqurroq o'zlashtirishga hissa qo'shib, aniq bir masalaga talabalarning munosabatini shakllantiradi.

### **2.3.Ma'ruza va taqdimotga tayyorgarlik .**

D.N.Ushakov rus tili lug'atiga ko'ra: "taqdimot-bu rasmlar, fotosuratlar, animatsiya va tovushli ma'lumotlarni, taqdim etishning bir yo'li".

Taqdimot tayyorlash uchun: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader, Latex paketi tavsiya etiladi. Taqdimotlar yaratish uchun eng oddiy dastur - Microsoft PowerPoint.

Taqdimot tayyorlash avvvvalo , dastlabki ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlash kerak. Taqdimot tayyorlash tartibi:

1.Taqdimot maqsadini aniq shakllantirish: siz tomoshabinlar, qiziqtirishni,ishontirishni, biror bir g'oyalarni fikrlashga undash yoki oddiy rasmiy hisobot qilish.

2. Taqdimoti formati qanday bo'lishini aniqlash: jonli chiqish (unda uning davomiyligi qanday bo'ladi) yoki elektron formati (taqdimotning mazmuni qanday bo'ladi,).

3.Taqdimot uchun barcha muhim qismlarni aniqlab ularni mantiqan ketma-ketlik zanjir ko'rinishida terib chiqsh.

4.Matn mazmuninig asosiy jihatlarini aniqlash va ularni ajratib ko'rsatish.

5.Taqdimot tasvirlarining mantiq, maqsad va o'ziga xos xususiyatiga ko'ra slaydlarda aks ettirish uchun ularning turlarini aniqlash.

6. Slaydlar dizayni va formatini tanlash (tasvir va matn soni, ularning joylashuvi, rangi va hajmi).

7. Taqdimotning vizual idrokini tekshirish.

**Vizualizatsiya** turlariga rasmlar, grafiklar, jadvallar kiradi.

**Illyustratsiya** - real mavjud vizual qator haqida tasavvur. Tasvirlar esa aksincha-metafora. Ularning maqsadi - tuyg'ularni keltirib chiqarish va auditoriyaga ta'sir qilish. Yaxshi o'ylab chiqib va tasavvur qilingan va taqdim etilgan tasvirlar (obrazlar) yordamida axborot insonning xotirasida uzoq vaqt qoladi. **Diagramma** - miqdor va sifat munosabatlarini vizuallashtirish. Ular ma'lumotlarni ishonchli namoyish qilish mantiqiy fikrlashga qo'shimcha

fazoviy fikrlash uchun ishlatiladi. **Jadval** - ma'lumotlarni aniq va ko'rgazmali aks ettirish, ko'rish. Uning asosiy maqsadi - auditoriya tomonidan ma'lumotlarni oson qabul qilish uchun tarkibiy tuzish.

### **Taqdimotlar tayyorlashda amaliy maslahatlar**

- alohida tayyorlang: + bosma matn + slaydlar+ tarqatma material;

-slaydlar –minimum matn maksimum tasvirni o'z ichiga olgan, ma'noli oddiy ko'rgazmali ma'lumotni visual taqdim etilishi;

-Taqdimotning matnli mazmuni –sabablarni, dalillarni, faktlarni va his-tuyg'ularni o'z ichiga olgan og'zaki nutq yoki o'qish.

-Tavsiya etilgan slaydlar soni-17-22ta.

Taqdimot uchun muhim ma'lumot: mavzu, taqdimot qiluvchining ismi, sharifi, xabar rejasi, rejasi; aytilganlarning qisqa xulosasi, foydalanilgan manbalarning ro'yxati;

-tarqatma material jonli chiqishning o'sha ko'lam va miqyosni ta'minlab berishi kerak. Insonlar, yo'qolib ketadigan tasvirlardan ko'ra, o'zlari bilan ko'proq olib ketadigan narsaga ishonishadi, so'zlar va slaydlar unutiladi, tarqatma material esa doimiy moddiy eslatma bo'lib qoladi; taqdimot oxirida tarqatma materialning tarqatilishi muhim ahamiyatga ega; tarqatma material slaydlardan ko'proq axborotga egaligi bilan farq qilishi kerak.

Ma'ruzachi bilishi va qila olishi lozim: yangi ma'lumot haqida xabar berish, texnika vositalardan foydalanish, butun seminar mashg'ulot davomida to'g'ri mo'ljal olish, munozara qila olishi a berilgan savollarga tez javob berishi belgilangan reglamentni aniq bajarish (10daqiqadan oshmasligi kerak)

### **Taqdimot qilishning tuzilishi:**

**Kirish so'zi** o'z ichiga quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:mavzu nomi, asosiy fikrni xabar qilish, ko'riladigan savollarning qisqacha sanab o'tilishi muhim jihatiga urg'u berishi kerak.

**Asosiy qism**da taqdimotchi ko'rilayotgan mavzuning chuqur mazmun mohiyatini ochib berishi kerak. Asosiy qismning vazifasi tinglovchilarni mavzuga qiziqtirish va ular materillar bilan tanishish hohishini uyg'otish uchun yetarlicha ma'lumotlar keltirish.

**Yakuniy qism** – tinglovchilar tomonidan kutiladigan aniq, tiniq umumlashtirish va qisqa xulosalar.

## **3.Yozma ishlarni tayyorlashda talabalarga qo'yiladigan talablar**

### **3.1.Referat va esse tayyorlash**

**Referat**- bir yoki bir necha manbalardan ma'lumotlarni o'z ichiga olgan bir muayyan mavzu haqida yozma hisobot. Referatlar odatda standart tilda "muhim o'rinni tutadi", "masalalar ta'kidlaydi", "quyidagi xulosalar qilish", "savol paydo bo'ladi", "muhim", "alohida e'tibor beriladi" kabi jumlar bilan yoziladi.

Referatlarni til va uslubiy xususiyatlariga umumiy xarakterdagi so'zlar va iboralar kiradi.

## **Referat belgilari**

Referat birlamchi manbaning mazmunini so'zma so'z ko'chirmaydi, balki birlamchi manba materialining tizimlashtirish va umumlashtirish, analitik-sintetik qayta ishlash natijasida yangi ikkilamchi matnni o'zida aks ettiradi.

## **Referatning tarkibiy tuzilishi**

1. Titul
2. Mundarija
3. Kirish
4. Asosiy qism
5. Xulosa
6. Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati
7. Ilovalar

### **Esse tayyorlash**

Esse –nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarni rivojlantirish, chuqurlashtirish va mustahkamlash maqsadida talabalarning mustaqil ilmiy-tadqiqot faoliyat turi hisoblanadi.

Essening maqsadi mustaqil ijodiy fikrlash va o'z fikrlarini yozma bayon qilishdan iborat. Mavzulariga ko'ra, essening shakllari turli bo'ladi. Bu o'rganilayotgan masala bo'yicha mavjud statistik ma'lumotlarning tahlili, ommaviy axborot vositalari materiallarining tahlili va muammoli vaziyatning kengaytirilgan fikrli batafsil tahlili, muammoni yorituvchi misollarning detallashtirilgan tahlili va h.k.

### **Essening tuzilishi**

1. Titul
2. Reja
3. Tanlangan mavzuning kirish bilan asoslanishi.
4. Materialning matn bayoni (asosiy qismi).
5. Xulosa (umumiy ish bo'yicha)
6. Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

Essening rasmiylashtirilishida qo'yiladigan talablar:

Esse kompyuterda bajariladi (garnitura Times New Roman, shrift 14) 1,5 qator oralig'ida : yuqori, pastki - 2; o'ng - 3; chap - 1,5. Birinchi yo'nalish abzas - 1,25. Sahifalarda havola. Rasm va jadval ish matnida joylashtiriladi. Bunda jadvalning majburiy sarlovhasini jadval maydonining ustida joylashtirirlishi kerak va rasmlar esa rasmlar tagidagi yozuvlar bilan hamrohlik qiladi. Agar, essega bir necha jadvallar va rasmlar kirirtilsa, ularni raqamlashi lozim. Sahifalarni ham raqamlash majburiydir. Raqamlarni sahifaning pastki qismida-o'rtasida yoki o'ng burchagida qo'yish maqsadga muvofiq. Titul varag'i

raqamlanmaydi, lekin sahifalarning umumiy soniga kiritiladi. Esselarni hajmi ilovalarni inobatga olmagan holda 5 betdan oshmasligi lozim. O'rnatilgan hajmdan sezilarli ortishi ishning kamchiligi hisoblanadi va talaba kerakli ma'lumotni tanlay va qayta ishlay ololmaganligini ko'rsatadi .

### **3.2. Ijodiy uy topshirig'ini tayyorlash.**

Ijodiy uy topshirigi - talabalarda bilimlarni chuqurlashtirish, mustahkam va barqaror ko'nikmalarni rivojlantirishning mustaqil ish shakllaridan biri. Talabalar ijodiy(creative) ishining asosiy xususiyatlari sifatida quyidagilar ajratiladi: mustaqil ishlashning yuqori darajasi; materialni mantiqan ishlash qobiliyati; mustaqil ravishda, solishtirish, taqqoslash va moddiy umumlashtirish qobiliyati; ba'zi belgi va xususiyatlarga ko'ra materiallarni tasniflash qobiliyati; tasvirlangan hodisa va voqealarga o'z munosabatini ifoda qilish qobiliyati; har qanday ishni o'zi baholay olish qobiliyatiga h.k.

### **Ijodiy topshiriqni rasmiylashtirish**

1. Titul
2. Tushuntirish qo'yozmasi.
3. Topshiriq rejasi.
4. Ijodiy uy topshirig'ining mazmuniy qismi.
5. Xulosalar
6. Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

### **3.3. Ilmiy maqola tayyorlash**

Ilmiy maqola - yechiladigan muammolar (vazifalar) doirasidagi muayyan mavzuga bag'ishlangan mantiqan izchil to'liq tugallangan butun ish. Ilmiy maqola bir muncha ahamiyatli natijalarni yoritadi va qoida ko'ra quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi kerak:

№	Ilmiy maqola elementlari	Talablar
1	Annotatsiya	Annotatsiya (100 - 150 so'z) ilmiy maqolaning mazmunini yoritishi lozim.
2	Muallif(lar) haqida ma'lumot	Muallif (lar) haqida ma'lumot o'z ichiga oladi: familiyasi, ismi va otasining ismi to'liq, fakultet nomi, yo'nalishli va o'quv dasturi, kurs, guruh raqami
3	Nomi	Maqolaning nomiiloji boricha qisqa bo'lishi, kalit so'ziga ega bo'lishi va bajarilgan tadqiqotni asosiy g'oyasini aks ettirishi lozim.
4	Kirish	Muammo bo'yicha qisqacha manbalar sharhi, ilgari hal etilmagan savollar keltirilishi, dolzarbligi shakllantirilishi, ishning maqsadi asoslanishi , zarurat bo'lsa, uning mihim ilmiy va amaliy yo'nalishlari bilan aloqasi ko'rsatilishi lozim. Kirish qismida muayyan tushuncha va atamalar

		qo'llanilmasligi lozim. Kirish mazmuni mazkur sohaning mutaxassisi bo'lmagan kishilarga ham tushunarli bo'lishi kerak.
5	Asosiy qism	Maqolaning asosiy qismi o'z ichiga metod apparatura, tadqiqot obyekti bayoni va muallif (lar) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar batafsil mazmuninni yoritisha olishi kerak. Erishilgan natijalar ularning ilmiy yangilik jihatidan muhokama va tegishli ma'lum ma'lumotlar bilan solishtirilishi kerak. Maqolaning asosiy qismi sub-qismlarga bo'linishi mumkin (tushuntirishli sarlovhasi bilan) va o'z ichiga shu sub-qismlarga tegishli bo'lgan masalalarni yyechishga bag'ishlangan so'nggi nashrlarning tahlilini o'z ichiga olishi mumkin.
6	Xulosa	Aniq shakllangan xulosalar bilan yakunlanadi. tugaydi.
7	Manbalar	Ilmiy maqola tayyorlashda ishlatiladigan manbalar (adabiyotlar, xorijiy nashrlar, jumladan, so'nggi yillarda ilmiy nashrlarning ro'yxati ) keltirilishi lozim.

Bundan tashqari, ilmiy nashrlar redaksiyasi talablariga muvofiq, maqola tuzilmasiga shuningdek: UDK indeksi kiritilgan belgi va qisqartmalarning ro'yxati; ingliz va rus tilida annotatsiya, asosiy tushunchalar va boshqalar.

Maqola ilmiy talablarga mos ravishda ilmiy jamoatning yetarlicha keng doirasiga qiziqarli bo'lishi kerak. Nashr uchun tavsiya etilgan material original bo'lishi ilgari boshqa bosma nashrlarda chop etilmagan zamonaviy ilmiy adabiyot kontekstida doirasida yozilgan, va yangi bilim hosil qilishda yaqqol elementga ega bo'lishi lozim. Keltirilgan ibora,ism, formula, raqam uchun muallif javobgar.

#### **Maqola rasmiylashtirishda quyiladigan talablar:**

Ilmiy maqolaning hajmi (adabiyot ro'yxati, jadvallar, rasmlarga yozuvlarni o'z ichiga olgan holda) ilmiy nashrlar sifatida inobatga olgan holda qoidaga ko'ra kamida 0,35 muallifning qog'ozi (14 000 bosma belgi, tinish belgi, sonlar, so'zlar orasidagi bo'shliqlar, boshqalar)bo'lishi kerak, qaysi 2 qator oralig'i (interval) bilan bosma matn sakkiz bet matnga mos keladi. (1,5 qator oralig'I bilan 5.5 bet). Matn - A4 formatida; Shrift nomi - Times New Roman;shrift hajmi - 14; hamma maydoni 2 sm, 1,5 oralig'i, otstup (abzas- 1 sm )bo'lishi kerak.

#### **4. Mustaqil ta'limni tashkil etish uchun tavsiya etiladigan namunaviy mavzular:**

1. Korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida innovatsion menejmentning tutgan o'rni, uni tashkil etish va rivojlantirish tizimi.

2. Xorijiy va MDH mamlakatlaridagi korxonalar va tashkilotlarda innovatsion menejmentni tashkil etish va rivojlantirish dasturlari.
3. Korxonalarda innovatsiyalarni prognozlash usullari.
4. Innovatsion korxonalarining turlari, ularning faoliyat ko'rsatish sohalari va yo'nalishlari.
5. Korxonalarda innovatsion menejmentning strategik va operativ bosqichlari.
6. Korxonada Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari bo'yicha faoliyat ko'rsatadigan bo'lim faoliyatini tashkil etish va rivojlantirish.
7. Tarmoqlarda, korxonalar va tashkilotlarda innovatsion faoliyatni rivojlantirish dasturlari.
8. Korxonada yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishning  $\alpha$  va  $\beta$  usullari.
9. Innovatsiyalarni bozorga olib chiqishda qo'llaniladigan Shram kommunikatsiya modeli va Abel modeli.
10. Korxonalarda innovatsiyalarning joriy etilishiga nisbatan xodimlar qarshiligini barataraf etishda "PR – public relations" usullarining ahamiyati.
11. Innovatsion loyihalar risklarini baholashning asosiy usullari.
12. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning usullari.
13. Innovatsiyaning maqsadi va turlari. Innovatsion tsikllar.
14. Innovatsion menejment metodologiyasi
15. Innovatsion menejmentda rejalashtirish jarayoni.
16. Innovatsion menejmentda kommunikatsiya jarayoni.
17. Innovatsion menejmentda rejalashtirish jarayoni.
18. Innovatsion menejmentda kommunikatsiya jarayoni.
19. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari va qonuniyatlari.
20. Innovatsion menejmentning mohiyati.
21. Innovatsion menejment - bu ijtimoiy munosabatlarni tizimlashtirish.
22. Innovatsion menejment bosqichlari.
23. Funktsiyali innovatsion menejment.
24. Innovatsion faoliyat boshqaruv ob'ekti sifatida.
25. Innovatsion tizimning evolyutsiyasi.
26. Innovatsion boshqaruv faoliyati xususiyatlari.
27. Innovatsion faoliyat boshqaruv ob'ekti sifatida.
28. Innovatsion faoliyatda funktsional boshqaruvning roli.
29. Innovatsion boshqaruvning strategik bosqichlari.
30. Innovatsion strategiya tanlovi va realizatsiyasi.
31. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar.
32. Innovatsiya va innovatsion jarayonlar klassifikatsiyasi.
33. Innovatsiyaning maqsadi va turlari. Innovatsion tsikllar.
34. Innovatsion faoliyatni tashkil etish.
35. Innovatsion menejmentda rejalashtirish jarayoni.
36. Innovatsion menejmentda kommunikatsiya jarayoni

37. Innovatsion menejment strategik tizimi. Innovatsion boshqaruvning operativ bosqichi.
38. Tashkilot tashqi muhitining vaziyatli tahlili.
39. Yangi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tish usullari. Texnologik qarorni tanlash sxemasi.
40. Ishlab chiqarishning tashkiliy omillari.
41. Yangi tovarni tarqatishni boshqarish usullari. Tezkor marketing va marketing xizmatlari funksiyalari. Innovatsion marketingda variantli tahlil.
42. Innovatsiyaga sarflanayotgan byudjet vositalarini samaradorligini oshirish tadbirlari. Innovatsion jarayonni faollashtirish.
43. Moliyaviy tavakkalchilik umumiy tizimida innovatsion tavakkalchilikning o'ri.
44. Innovatsiyaga kapital qo'yilmani optimal variantini tanlash.
45. Innovatsion tavakkalchilik koeffitsienti tasnifi.
46. Innovatsiyaning sotish bo'yicha asosiy 3 usuli. Innovatsiyaning iqtisodiy samaradorligi.
47. Innovatsion faoliyatning ishlab chiqarish texnik tashkiliy darajasini boshqarish.
48. Innovatsion jamoalarda nizolarning roli. Konsensusga erishish jarayoni mexanizmi.
49. Innovatsion jamoalarda kommunikatsiya.
50. Innovatsion loyihalarni samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari.



# **III. GLOSSARIY**

**1 – MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY  
TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI  
GLOSSARIY**

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISH I	ATAMANING MA'NOSI
<b>Biznes jarayon</b>	– Бизнес процесс	Business process	- xo'jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo'ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asolanadi.
<b>Venchurli</b>	рыск	Venture	jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-sarmoyalarni xatarli kiritish.
<b>Innovatsion faoliyat</b>	Инновационная деятельность	Innovative activity	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.

**2 – MAZVU: INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA  
VAZIFALARI  
GLOSSARIY**

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Innovatsion dastur</b>	Инновационный программа	Innovative programs	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
<b>Innovatsion kontur</b>	Инновационный контур	Innovative circuit	(tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

### 3 – MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY SHAKLLARI

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Innovatsiya</b>	инновация	innovation	yangilik kiritish, aynan “innovatsiyaga investitsiyaga kiritish”ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.
Inqiroz	кризис	A crisis	qaror, burilish nuqtasi)- juda keskin burilish, qandaydir jarayoning og'ir o'tish holati.,inqiroz.

#### 4 – MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Kashfiyot-</b>	Изобретение	invention	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.
<b>Logotip</b>	ЛОГОТИП	logo	firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to'liq yoki qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.
<b>Novatsiya</b>	Новация	novation	o'zgarish, yangilanish) oldin bo'lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo'yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

#### 5 – MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>G'oya</b>	loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin
<b>Adolat</b>	- bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning ahloqiy xislatlari bimalol qonun o'rnini bosa oladi.
<b>Attestatsiya</b>	- bu mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

## 6 –MAVZU: KORXONADAGI INNOVATSION STRATEGIYANI

### TANLASH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Axborot</b>	- bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir.
<b>Assotsiatsiya</b>	- bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir.
<b>An'anaviy marketing tizimi</b>	-tovar tarqatish ishtirokchilarining to'la mustaqilligiga asoslangan kanal.
<b>Asl istemolchi</b>	-aholi, shaxs, oila, byudjet muassasalari.
<b>Baxo</b>	-bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

## 7 –MAVZU: KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Biznes reja</b>	-korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.
<b>Birlamchi talab</b>	- yangi tovarga paydo bo'ladigan va shakllanadigan dastlabki talab.
<b>Bozor</b>	- keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmui.

## 8 – MAVZU: ITTIRNI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor bo'g'ini</b>	- talabistaklari, bozordagi xatti-harakatlari, marketing vositalari ta'siriga javoblari bir xil o'xshash bo'lgan iste'molchilar guruhi.
<b>Bozor bo'shlig'i</b>	- qandaydir talablari (ehtiyajlari) qondirilmay qolgan iste'molchilar guruhi.
<b>Bozor diversifikatsiyasi</b>	- mavjud bozorni kengaytirish, yanga bozorlarga chiqishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.

## 9–MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor etakchisi narxi</b>	- aniq tovar sotishda hissasi katta bo'lgan korxonaga tovariga belgilanadigan narx bo'lib, boshqalarning narxlaridan pastroq yoki yuqoriroq bo'lishi mumkin.
<b>Bozor infrastrukturasini</b>	bozor munosabatlari va jarayonlarini amalga oshirishga, ularning ishtirokchilariga turli xizmatlar ko'rsatuvchi tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to'plami.
<b>Bozor kon'yunkturasi</b>	bozorning talab va taklif mutanosibligidan kelib chiqadigan ma'lum paytdagi (davrdagi) harakatchan holati.

**10-MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB  
CHIQUARISHNING TASHKILIY-TEKNOLOGIK TAYYORLASH  
ASOSLARI**

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor mexanizmi</b>	bozor ob'ektiv qonunlarining o'zaro ta'sir va bog'liqlikda amal qilish shakli.
<b>Bozor muvozanati</b>	bozorda talab bilan taklifning o'zaro to'la mutanosib bo'lgan vaziyat.
<b>Bozor munosabatlari -</b>	tovar ayirboshlash bo'yicha ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar, sotuvchilar va haridorlar o'rtasida sodir bo'ladigan muloqotlar, muzokaralar, kelishuvlar majmui.

**11-MAVZU: XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH**

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor narxi</b>	- bozorda aniq tovarlar bo'yicha talab va taklifning to'la mutanosib bo'lishi hamda raqobat ta'siri natijasida shakllanadigan narx.
<b>Bozor potentsiali</b>	- iste'molchilar harid qobiliyati bilan belgilaydigan tovar sotish imkoniyatlari.
<b>Bozor sig'imi</b>	ma'lum bozorda va paytda aniq tovarni sotish mumkin bo'lgan eng katta miqdori; u shu tovarga bo'lgan talab bilan belgilanadi.
<b>Bozor strukturasi</b>	-bozorning alohida bo'g'inlari, bo'laklari, qismlari, qatlamlari, kataklari to'plamidan iborat o'zaro bog'liq ichki tuzilishi.



## 12–MAVZU: KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor ulushi</b>	-korxonaning bir xil yoki o'xshash tovarlar sotishdagi hissasi.
<b>Bozor yangiligi</b>	-biror bozorda birinchi marta taklif etiladigan tovar, uning yangi turi, varianti, o'rami va hokazolar.
<b>Bozorga kirish narxi</b>	-yangi tovarning bozorga kirish yoki mavjud tovarning yangi bozorga kirish bosqichida belgilangan va amal qiladigan narx.

## 13–MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozorning "qaymog'ini terish" strategiyasi</b>	-bozorda tamoman (printsipial) yangi tovarni yuqori narxda sotib, o'rtachadan ko'proq foyda olishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.
<b>Boshlang'ich narx</b>	-tovarlar, xizmatlar ishlab chiqarilganda birinchi marta belgilanadigan dastlabii narx.
<b>Bozorga kirish strategiyasi</b>	- yangi tovarni biror bozorga kiritish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

## 14–MAVZU: INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Biznes – jarayon</b>	Бизнес процесс	Business process	- xo'jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo'ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asoslanadi.
<b>Venchurli</b>	рыск	Venture	jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-sarmoyalarni xatarli kiritish.
<b>Innovatsion faoliyat</b>	Инновационная деятельность	Innovative activity	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.

## 15-MAVZU. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Innovatsion kontur</b>	Инновационный контур	Innovative circuit	(tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

<b>Innovatsiya</b>	ИННОВАЦИЯ	innovation	yangilik kiritish, aynan “innovatsiyaga investitsiyaga kiritish”ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko’rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.
Inqiroz	кризис	A crisis	qaror, burilish nuqtasi)- juda keskin burilish, qandaydir jarayoning og’ir o’tish holati.,inqiroz.
<b>Kashfiyot-</b>	Изобретение	invention	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.
<b>Logotip</b>	ЛОГОТИП	logo	firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to’liq yoki qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.

## **16–MAVZU: INVESTITSIYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO’JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA’SIRINING TAHLILI**

ATAMANING O’ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA’NOSI
<b>Novatsiya</b>	Новация	novation	o’zgarish, yangilanish) oldin bo’lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo’yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan

			katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.
<b>G'oya</b>	Идея	idea	loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin

## ***IV. Ilovalar***

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛДИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРАТИ

Рўйхатга олинди:  
№ БД-5230200-3.18  
2016-йил 9-01



Олдин ва ўрта махсус  
таълим вазирлиги  
-Йил "02" - 01

ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ

ФАН ДАСТУРИ

Билим соҳаси: 200000 – Иқтисодий соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ  
Таълим соҳаси: 230000 – Иқтисод  
Таълим йўналиши: 5230200 – Менежмент (хизматлар соҳаси)

Тошкент – 2016

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил "12" 01 даги "16"-сонли буйруғининг \_\_\_\_\_ -илловаси билан фан дастури рўйхати тасдиқланган.

Фан дастури Олий ва ўрта махсус касб-хунар таълими ўқув-услубий бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи Кенгашнинг 2016 йил "9" 01 даги "1" сонли мажлис баённомаси билан тасдиқланган.

Фан дастури Тошкент молия институтида ишлаб чиқилган.

**Тузувчилар:**

Г. Хамдамова - "Менежмент ва маркетинг" кафедраси доценти;

**Такризчилар:**

Қувноков Х.Қ - ТДИУ, "Менежмент" кафедраси доценти, и.ф.и. (Тошқи);

Назарова Ф.Х. - ТМИ, "Менежмент ва маркетинг" кафедраси профессори, и.ф.д. (Нчки)

Фан дастури Тошкент молия институти Кенгашида кўриб чиқилган ва тавсия этилган (2015-йил "28"-августдаги 1/9.2. -сонли баённомаси)

## **КИРИШ**

Ушбу дастур инновацион менежментнинг предмети ва бошқарувжараёни, “Инновацион менежмент”нинг асосий тушунчалари, мақсадлари ва вазифалари, усуллари, инновацион фаолиятнинг ташкилий шакллари, унинг методологияси, корхоналарда инновацион фаолиятни ташкил қилиш, инновацион стратегияни танлаш, янгиликлар ва инновациялар портфелини шаклланиши, ИТТИРни ташкил қилиш ва лойиҳалаштириш, корхоналарда гимуаммоларни ечиш, тадбиқ этиш ва яратишни бошқариш, корхоналарда ишлаб чиқаришнинг инновацион ташкилий-технологик асослари, ходимларни инновацион бошқариш, корхоналардаги инновациялар маркетинги, инновацион фаолиятни молиялаштириш, лойиҳалар самарадорлигини баҳолаш усуллари, инновацион тизим ва инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солиш каби масалаларни қамрайди.

### **Фаннинг мақсад ва вазифалари**

“Инновацион менежмент” фанининг асосий мақсади – талабаларда инновацион фаолият тажрибалар, янгиликлар, ихтироларни бошқариш, ишлаб чиқариш жамоасини бошқаришнинг объекти ва субъектлари, раҳбар меҳнат жамоасининг асосий бошқарувчиси эканлиги, бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат жамоаларини бошқаришда ходимларнинг ўз-ўзини бошқаришдаги муносабатлари, ҳозирги давр инновацияларини моддий рағбатлантириш, меҳнат жамоасида инновацион муҳитни бошқариш, инновацион менежментнинг чет эл тажрибаси юзасидан билимларини чуқурлаштириш, фанни назарий ва амалий жиҳатдан ўрганиш ҳамда мазкур фан бўйича мустаҳкам билим, кўникмаларни шакллантиришдан иборат. Фаннинг вазифаси – уни ўрганувчиларга инновацияларга асосланган хўжалик шароитида инновацияларни бошқариш жиҳатлари, бошқарув тизимида инновацияларни прогнозлаш, режалаштириш, инновацион бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш усуллари, инновацион бошқарувжараёнини ахборот билан таъминлаш, инновацион бошқарувда илмий тадқиқотлар, инновацион бошқарув назарияси ва амалиёти ҳақида назарий ва амалий билимларни ўргатишдан иборат.

### **Фан бўйича талабаларнинг тасаввур, билим, кўникма ва малакаларига қўйиладиган талаблар:**

- инновацион фаолият ва уни бошқариш;
- инновацион фаолият бошқарув жараёнининг иқтисодий ва ташкилий шакллари;
- корхонадаги инновацион стратегияни танлаш;
- инновацион фаолиятни молиялаштириш;
- инновацион бошқарувни ташкил этиш;



- инновацион менежментни корхоналарда юритиш усулларини билиши
- ва улардан фойдалана олиши;*
- янгиликлар (инновацияларни) бошқариш стратегияси;
- бошқарув тизимида инновацияларни прогностлаш ва режалаштириш;
- инновацион бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш *кўникмаларига эга бўлиши;*
- инновацион бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш;
- инновацион бошқарув қарорларини тадбиқ этиш усулларидан фойдаланиш;
- корхоналарда инновацион фаолият кўрсаткичларини тахлил қилиш ва бошқариш, прогностлаштириш ҳамда истиқбол йўналишларини аниқлаш *кабималакаларга эга бўлиши керак.*

### **Фаннинг ўқув режадаги бошқа фанлар билан ўзаро боғлиқлиги ва услубий жиҳатдан узвийлиги**

“Инновацион менежмент” – умумқасбий фани ҳисобланади. Мазкур дастурни амалга ошириш учун талаба ўқув режасида режалаштирилган “Менежмент”, “Маркетинг”, “Хизмат кўрсатиш технологиялари”, “Ижтимоий менежмент”, “Стратегик менежмент”, “Персонални бошқариш”, “Халқаро менежмент” ва бошқа фанлардан етарли билим ва кўникмаларга эга бўлишни талаб этилади.

### **Фаннинг илм-фан ва ишлаб чиқаришдаги ўрни**

“Инновацион менежмент” миллий иқтисодиёт хўжалик юритувчи субъектлар бошқарув фаолиятидаги инновацион ва замонавий бошқарув усулларини топиш, ихтироларни бошқариш ҳамда улар фаолиятини ташкил этиш, назорат қилиш, ва стратегик қарорларни қабул қилишда муҳима ҳамият касб этади. Шу боисдан ҳам инновацион менежментни миллий иқтисодиётимиздаги хўжалик юритувчи субъектлар инновацион фаолиятини ташкил этишда ва аниқ ва пухта инновацион стратегияни танлашда ҳамда бозорда ўзистеъмолчиларини топиш ва инновацион маҳсулот (хизмат) яратиш ишлаб чиқаришда муҳим рол ўйнайди. Ана шу жараёнлар бевосита инновацион технологияларини тадбиқ қилиниши муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, фанни янада чуқур ўзлаштиришда ўқув услубий таъминот, яъни дарслик, электрон дарслик, ўқув ва услубий қўлланмалар, модуль топшириқларидан фойдаланиш тавсия этилади. Фанни амалий жиҳатдан мустаҳкамлашда эса компьютер дастурларидан (Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, WebTrust, SYSTrust) слайдларидан, мултимедианинг инновацион таълим воситаларидан, Internet саҳифалари ва тизимларидан фойдаланилади.

## **АСОСИЙ ҚИСМ**

### **Фаннинг назарий машғулоти мазмуни “Инновацион менежмент”нинг асосий тушунчалари, мақсадлари ва вазифалари**

Инновацион менежментнинг асосий тушунчалари. Инновацион менежментнинг моҳияти ва вазифалари. Инновацион менежментнинг мақсадлари. Инновацион менежментнинг тарихи ва ривожланиши. Янгилик (янгиликни жорий этиш) ҳақида тушунча. Бозор иқтисодиёти шароитида илмий-техникавий ривожланишнинг аҳамияти.

### **Инновацион менежментнинг усуллари ва вазифалари**

Инновацион менежмент вазифалари. Инновацион усулларнинг ўзига хос хусусиятлари. Инновацион менежментнинг вазифалари. Инновацион менежментни ташкил қилиш. Инновацион менежментда коммуникациялар жараёни.

### **Инновацион фаолиятнинг ташкилий шакллари**

Янги турдаги ташкилотлардаги интеграциялашиш ва ҳар томонлама ривожланиш жараёнлари. Компаниянинг ҳар томонлама ривожланиш стратегияси. Инновацион фаолиятнинг янги ташкилий шакллари. Инновацион марказлар. Инновацион марказларнинг корхона маҳсулот ишлаб чиқаришидаги ўрни.

### **Инновацион менежментнинг методологияси**

Инновацион менежментга илмий ёндошишлар. Инновацион менежментга тизимли ёндошиш.

**Корхоналарда инновацион фаолиятни ташкил қилиш** Инновацияларни ташкил қилиш тушунчаси. Илмий техник ва инновацион соҳадаги ташкилотларнинг тавсифи. Инновацион ривожланишнинг ташкилий шакллари. Келажакдаги инновацион ташкилотларнинг хусусиятлари.

### **Корхонадаги инновацион стратегияни танлаш**

Корхоналардаги инновацион фаолиятнинг зарурлиги. Инновацион стратегиянинг моҳияти, унинг корxonанинг умумий стратегияси билан алоқаси. Корxonанинг инновацион стратегиясини шакллантириш. Инновацион стратегияларнинг турлари ва кўринишлари.

**Корхоналардаги ҳақиқий инвестициялар, янгиликлар ва инновациялар портфелини шаклланиши** Инвестициялар портфелини бошқаришнинг мазмуни, мақсади ва вазифалари. Инвестициялар киритиш қоидалари. Янгиликлар ва инновациялар портфелларини шаклланиши. Сармояларнинг нархи ва ўртача ўлчанган қийматини белгилаш. Инвестицион лойиҳанинг бизнес режаси.

### **ИТТИРни ташкил қилиш ва лойиҳалаштириш**

ИТТИРнинг вазифалари, тамоиллари ва босқичлари. Инновацион ташкилотнинг патент-лицензияли фаолияти. Инновацион лойиҳалаштиришнинг асослари. Инновацион лойиҳаларнинг экспертизаси.

### **Корхоналарда чигалликларни ечиш, тадбиқ этиш ва яратишни бошқариш**

Корхоналардаги ИТТКИни бошқариш. Инновацион давр босқичлари бўйича ИТТКИ харажатларининг тузилиши. Янгиликларнинг сифат кўрсаткичлари. Янгиликларни яратиш ва тадбиқ этишни бошқариш.

### **Корхоналарда янгилик ишлаб чиқаришнинг ташкилий-технологик тайёрлаш асослари**

Технологияларнинг ривожланиш тенденциялари ва уларнинг тавсифи. Ишлаб чиқариш ташкилий техник даражасининг вазифалари, хусусиятларива босқичлари.

**Ходимларни инновацион бошқариш** Инновацион ташкилотларда ходимларни бошқариш хусусиятлари. Инновацион менежердан талаб қилинадиган сифатлар. Ижтимоий бошқарувнинг янги технологиялари. Лойиҳавий гуруҳларнинг ўзаро ижтимоий ҳамкорлиги. Жаҳон ижтимоий ривожланиш омили сифатида.

**Корхоналардаги инновациялар маркетинги** Инновацион маркетинг турлари. Стратегик инновацион маркетинг. Оператив инновацион маркетинг. Инновацион маркетингнинг турлари. Иқтисодий тимизни модернизациялаш шароитида товар сиёсати. Товар ва бизнес. Инновацион фаолиятни мувофиқлаштиришни ташкилий-иқтисодий механизмини барпо қилиш ва унинг аҳамияти.

### **Инновацион фаолиятни молиялаштириш**

Инновацияларни молиялаштиришнинг манбалари ва шакллари. Хорижда инновацион фаолиятда молиялаштириш усуллари. Инновацион фаолиятни лойиҳани молиялаштириш. Инновацион менежмент стратегиясини ва тактикасини белгилаш.

**Инновацион лойиҳалар ва самарадорликни баҳолаш усуллари** Инновацион лойиҳа самарадорлигининг таҳлили. Инновацион фаолиятда инвестицион лойиҳаларни амалга оширишнинг тамойиллари. Инновацион фаолиятнинг самарадорлигини таҳлил қилишда вақт омилини ҳисобга олиш.

### **Инновациялар тизими ва инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солиш**

Инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солиш асослари. Инновацияларни молиявий тартибга солинишни амалга ошириш. Ўзбекистонда инновацияларни давлат томонидан тартибга солинишининг хусусиятлари.

**Инвестициялар ва инновацияларнинг хўжалик фаолияти ва инвестицион фаолияти самарадорлигининг киёсий-таҳлилий кўрсаткичлари.** Инвестицион ва инновацион лойиҳалар самарадорлигининг киёсий таҳлилий кўрсаткичлари.

**Амалий машғулот мавзуларининг тахминий рўйхати:**

– “Инновацион менежмент”нинг асосий тушунчалари, мақсадлари ва вазифалари;

– Инновацион менежментнинг усуллари ва вазифалари;

– Инновацион фаолиятнинг ташкилий шакллари;

– Инновацион менежментнинг методологияси;

– Корхоналарда инновацион фаолиятни ташкил қилиш;

– Корхонадаги инновацион стратегияни танлаш;

– Корхоналардаги ҳақиқий инвестициялар, янгиликлар ва инновациялар портфелини шаклланиши;

– ИТТИРни ташкил қилиш ва лойиҳалаштириш;

– Корхоналарда чигалликларни эчиш, тадбиқ этиш ва яратишни бошқариш;

– Корхоналарда янгилик ишлаб чиқаришнинг ташкилий-технологик тайёрлаш асослари;

– Ходимларни инновацион бошқариш;

– Корхоналардаги инновациялар маркетинги;

– Инновацион фаолиятни молиялаштириш;

– Инновацион лойиҳалар ва самарадорликни баҳолаш усуллари;

– Инновациялар тизими ва инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солиш;

– Инвестициялар ва инновацияларнинг хўжалик фаолияти ва самарадорлиги таъсирининг таҳлили;

**Амалий машғулотларни ташкил этиш бўйича тавсиялар**

Амалий машғулотларини ташкил этиш юзасидан кафедра томонидан кўрсатма ва тавсиялар ишлаб чиқилади. Унда талабалар асосий маъруза мавзулари бўйича олган билим ва кўникмаларини амалий масалалар, кейслар орқали янада бойитадилар. Шунингдек, дарслик ва ўқув қўлланмалар асосидан талабалар билимларини мустаҳкамлашга эришиш, тарқатма материаллардан фойдаланиш, илмий мақолалар ва тезисларни чоп этиш орқали талабалар билимини ошириш, масалалар ечиш, мавзулар бўйича тақдимотлар ва кўргазмаларни қуроллар тайёрлаш.

Фан бўйича лаборатория ишлари ўқув режада кўзда тутилмаган.

**Курс ишини ташкил этиш бўйича услубий кўрсатмалар**

Курс иши тасдиқланган ўқув режада кўзда тутилган таълимий ўналишларида бажарилади. “Инновацион менежмент” фани бўйича курсиши танланган мавзу бўйича натижаларни умумий яхлитликка эга илмий ва амалий фикрларни акс эттирувчи лойиҳавий ишдир. Курс иши “Инновацион менежмент” фани ривожланишининг замонавий даражасига,

иқтисодиётнинг ривожланиш тенденцияларига доир масалаларини акс эттиришга мос келиши керак.

Курс иши нафақат илмий-назарий аҳамияти, балки мавзунинг долзарблиги ва эришилган натижаларнинг амалиётга тадбиқи, унинг услубий тайёргарлик даражаси ҳамда расмийлаштирилишига қараб баҳоланади. Курс ишининг ёзишнинг энг муҳим босқичи - бу қўйилган саволларнинг ўзароназарий ва амалий алоқадорлигини таъминлаш. Курс ишининг таркибий тузилишини тўғри белгилаш талабага курс ишининг мақсади ва вазифаларини аниқ қўйиш ҳамда қўзланган натижага эришиш йўллари, шунингдек, курс ишини тайёрлаш босқичларини тўғри танлашга имконият беради. Курс ишининг таркибий тузилишини оқилона ва сифатли ишлаб чиқиши талабага изланишнинг олдида қўйилган мақсад ҳамдан натижаларини тўғри ифодалаш, фикрларни баён этиш услублари ва курс ишини тайёрлаш босқичларини ажратиш имконини беради.

Курс иши талабанинг илмий жиҳатдан етуклиги ҳамда “Инновацион менежмент” фани бўйича чуқур билимга ва амалий кўникмага эгаллигини амалга ошириш зарур. Курс ишида ўрганиладиган масалаларнинг назарий жиҳатлари, аниқланган муаммоларини, қўйилган илмий ва амалий вазифаларни таҳлил қилиш ҳамда муаммоларни ҳал этишни қўзлаган ҳолда бир-бирига мантиқий мос режа тузилади ва шу асосда ёзилади. Талаба курс ишини бўйича изланиш натижаларини ёритишда инновацион менежментнинг ташкил қилишнинг ўзига хослигини ҳисобга олиб, чет давлатларнинг тажрибаларини ўзимизда орттирган амалий ютуқларни умумлаштириш ҳолда инновацион сиёсатнинг хусусиятларини, белгиланган муаммоларнинг гечимини топиш йўл-йўриқларни ишлаб чиқади ва бартараф қилиш усулларини тавсия этади. Курс ишини ҳимоя қилишга қуйидаги умумий талаблар қўйилади:

- ўрганилаётган муаммо бўйича мавжуд иқтисодий адабиётларни чуқур таҳлил қилиш;

- курс ишида чизма ва жадвалларни муайян тизимга келтирилган ҳолда

расмийлаштириш;

- курс иши бўйича тўпланган материалларни танқидий ўрганиш;

- таклиф ва тавсияларнинг асослаб берилиши;

- талаба томонидан фикрнинг кетма-кетликда, муайян изчилликда баён қилиниши;

- қўйилган талаблар бўйича курс ишининг расмийлаштирилиши.

Курс иши ўқув режага кўра 5230200 – “Менежмент” (хизматлар соҳаси) таълим йўналишида назарда тутилган.

**Курс ишларининг намунавий мавзулари**

Курс иши намунавий мавзулари тегишли кафедра йиғилишида тасдиқланади ва фаннинг ишчи ўқув дастурида келтирилади.

**Мустақил таълимнинг ташкил этишнинг шакли ва мазмуни**

Мустақил таълим қуйидаги шаклларда ташкил этилади:

- фан мавзуларининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ўқув адабиётлариёрдамида мустақил ўзлаштириш;
- дарслик ва ўқув қўлланмалар бўйича фан боблари ва мавзулариниўрганиш;
- мавзулар бўйича реферат тайёрлаш;
- семинар ва амалий машғулотларга тайёргарлик кўриш;
- илмий мақола ва тезисларни тайёрлаш;
- фаннинг долзарб мавзу ва муаммоларини қамраб олувчи лойиҳалартайёрлаш;
- назарий билимларни амалиётда қўллаш;
- амалиётдаги мавжуд муаммоларнинг ечимини топиш;
- ўрганилаётган мавзу бўйича асосий илмий адабиётларга аннотацияёзиш ва бошқалар.
- Таълим жараёнида инновацион технологияларни, ўқитишнингинтерфаол усулларини қўллаш талаба томонидан мустақил танланади.

Талаба олган назарий билиминини мустаҳкамлаш, шу билан бирга

#### **Тавсия этилаётган мустақил таълимнинг мавзулари**

Мустақил таълимнинг мавзулари тегишли кафедра йиғилишидасдиқланади ва фаннинг ишчи ўқув дастурида келтирилиб ўтилади.

#### **Дастурнинг информацион-услубий таъминоти**

Мазкур фанни ўқитиш жараёнида:

- инновацион менежмент тизими ва унинг таркиби бўлимига тегишлимаъруза дарсларида модул тизимига асосланган электрон мажмуадан;
- амалий машғулотларда, хусусан, инновацион бошқарув фаолиятиниўрганишда таълим технологияларидан, амалий иш ўйинларидан, педагогик ваахборот технологияларидан, жумладан мультимедиа ва электрон-дидактиктехнологиялардан;
- Ўзбекистон Республикасида инновацион бошқарув амалиётимасалаларига тегишли дарс машғулотларида таълимнинг бошқаметодларидан фойдаланиш назарда тутилган.

#### **Фойдаланиладиган адабиётлар рўйхати**

##### **Асосий адабиётлар:**

1. Йўлдошев Н.Қ. ва бошқалар. “Инновацион менежмент”. Дарслик. Т.:ТДИУ, 2012.
2. Акбарходжаев З.З. “Инновацион менежмент”. Ўқув-услубий мажмуа.- Т.:ТДИУ, 2012.
3. Гимуш Р.И.,Матмурадов Ф.М. “Инновацион менежмент”. Ўқувқўлланма. Т. “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти”. 2008. 143 бет.

##### **Қўшимча адабиётлар:**

1. Н.В.Рычкова “Маркетинговые инновации” -М.: КНОРУС, 2009,- 451 с.
2. “Государственно – частное партнерство в научно инновационной сфере” / Под. ред. А.К. Казанцева, Д.А. Рубвальтера. - М.: ИНФРА - М, 2009,- 300 с.
3. “Инновационный тип развития экономики” Учебник. / Под общей ред. А.Н. Фоломьева. М.: РАНС, 2010, - 388 с.
4. Вертакова Ю.В., Симоненко Э.С. “Управление инновациями: Теория и практика”. М.: Высшее экономическое образование, 2010, - 410 с.
5. Мухамедьяров А.М. “Инновационный менеджмент” - М.: Инфра - М, 2012, - 212 с.
6. Сувоев С.Б., Трутнев. 2. К., Прокофьев В.Ю. Государственное поддержание жилищного строительства и развития коммунальной инфраструктуры Учебное пособие. -М.: Дело АНХ, 2010, - 264 с.
7. Уроков А., Федетов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие.

**Интернет сайтлар:**

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

[www.xs.uz](http://www.xs.uz)

[www.lex.uz](http://www.lex.uz)

[www.mf.uz](http://www.mf.uz)

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI  
TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**“TASDIQLAYMAN”**  
O`quv ishlari bo`yicha prorektor  
\_\_\_\_\_ I.Qo`ziyev  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 yil



# **INNOVATSION MENEJMENT ISHCHI O‘QUV DASTURI**

**Bilim sohasi:** 200000 - Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq  
**Ta’lim sohasi:** 2300000 - Iqtisod  
**Ta’lim yo‘nalishi:** 5230200 - «Menejment» (xizmatlar sohasi)

**Toshkent – 2018**



Fanning ishchi o'quv dasturi O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi 201\_\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi \_\_\_ -sonli buyrug'i (buyruqning \_\_\_ -ilovasi) bilan tasdiqlangan "Strategik menejment" fani dasturi asosida tayyorlangan.

Fanning ishchi o'quv dasturi Toshkent moliya instituti Kengashining 2018 yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" - sonli bayoni bilan tasdiqlangan.

**Tuzuvchilar:**

- Nazarova F.X. – "Menejment va marketing" kafedrası professori, i.f.d.,prof.  
Ziyayeva Sh.Sh. – "Menejment va marketing" kafedrası o'qituvchisi

**Taqrizchilar:**

- Yo'ldoshev N.Q. – TDIU, " Menejment" kafedrası mudiri, i.f.d.prof. (turdoş OTMdan.)  
Xamdamova G.A. – TMI, "Menejment va marketing" kafedrası, i.f.n. dots.

Fanning ishchi o'quv dasturi kafedraning 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, fakultet Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**"Menejment va marketing" kafedrası mudiri:**

**2018 yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ E.Nabiev**

Fanning ishchi o'quv dasturi "Byudjet hisobi va davlat jamg'armalari" fakultet Kengashining 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, institut o'quv-uslubiy Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**"Byudjet hisobi va davlat jamg'armalari" fakulteti dekani:**

**2018 yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ O.Kamolov**

Fanning ishchi o'quv dasturi o'quv-uslubiy fakultet Kengashining 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, institut Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**O'quv-uslubiy bo'lim boshlig'i:**

**201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ dotsent T.M.Baymuradov**

## **KIRISH**

Ushbu dastur “Innovatsion menejment” fanida mamlakatimizning bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida eng dolzarb masalalardan biri innovatsion rejalashtirish va innovatsion boshqaruv jarayonidir.

Ya'ni mamlakatimiz xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlari bo'lgan ishlab chiqarish korxonalarini va xizmat ko'rsatish kompaniyalarini innovatsion boshqarish, buning natijasida jahon bozorida o'z mavqeiga ega bo'lish, raqobatchilikda yutib chiqish, mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirishdir.

### **Fanning maqsad va vazifalari**

“Innovatsion menejment” fanining asosiy maqsadi - talabalarda innovatsion faoliyat tajribalari, yangiliklar, ixtirolarni boshqarish, ishlab chiqarish jamoasini boshqarishning ob'ekti va sub'ektlari, rahbar mehnat jamoasining asosiy boshqaruvchisi ekanligi, bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat jamoalarini boshqarishda xodimlarning o'z-o'zini boshqarishdagi munosabatlari, hozirgi davr innovatsiyalarini moddiy rag'batlantirish, mehnat jamoasida innovatsion muhitni boshqarish, innovatsion menejmentning chet el tajribasi yuzasidan bilimlarini chuqurlashtirish, fanni nazariy va amaliy jihatdan o'rganish hamda mazkur fan bo'yicha mustahkam bilim, ko'nikmalarni shakllantirishdan iborat.

Fanning vazifasi – innovatsiyalarga asoslangan xo'jalik sharoitida innovatsiyalarni boshqarish jihatlari, boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash, rejalashtirish, innovatsion boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va tadbiq etish usullari, innovatsion boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash, innovatsion boshqaruvda ilmiy tadqiqotlar, innovatsion boshqaruv nazariyasi va amaliyoti haqida nazariy va amaliy bilimlarni o'rgatishdan iborat.

Har bir mavzu yakunida ta'lim texnologiyalari keltirilgan va ularni qo'llash yuzasidan aniq tavsiyalar mazkur fandan ishlab chiqilgan o'quv-uslubiy majmua(O'UM)da bayon etilgan.

### **Fan bo'yicha talabalarning tasavvur, bilim, ko'nikma va malakalariga qo'yiladigan talablar**

Mazkur fan bo'yicha bakalavr:

- innovatsion faoliyat va uni boshqarish;
- innovatsion faoliyat boshqaruv jarayonining iqtisodiy va tashkiliy shakllari;
- innovatsion menejment usullari va tamoyillari;
- xodimlarni innovatsion boshqarish;
- korxonalar innovatsion marketing haqida tasavvurga ega bo'lishi;
- korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash;
- innovatsion faoliyatni moliyalashtirish;

- innovatsion boshqaruvni tashkil etish;
- innovatsion menejmentni korxonalarda yuritish usullarini ***bilishi va ulardan foydalana olishi***;
- yangiliklar (innovatsiyalarni) boshqarish strategiyasi;
- boshqaruv tizimida innovatsiyalarni prognozlash va rejalashtirish;
- innovatsion boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash ***ko'nikmalariga ega bo'lishi***;
- innovatsion boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;
- innovatsion boshqaruv qarorlarini tadbiq etish usullaridan foydalanish;
- korxonalarda innovatsion faoliyat ko'rsatkichlarini taxlil qilish va boshqarish, prognozlashtirish hamda istiqbol yo'nalishlarini aniqlash kabi ***malakalarga ega bo'lishi***;

### **Fanning boshqa fanlar bilan o'zaro bog'liqligi va uzviyligi**

“Innovatsion menejment” fani asosiy ixtisoslik fani hisoblanadi. Dasturni amalga oshirish o'quv rejasida rejalashtirilgan matematik va tabiiy (oliy matematika, matematik programmalashtirish, iqtisodiy geografiya), umumkasbiy (iqtisodiy nazariya, statistika, pul, kredit va banklar, menejment, marketing, makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, strategik menejment, mehnat iqtisodiyoti, xizmatlar ko'rsatish texnologiyalari, innovatsion menejment, personalni boshqarish moliya va h.,k.) va ixtisoslik (sifat menejmenti, xalqaro menejment, xizmatlar sohasi menejmenti, bank menejmenti va marketing ) fanlaridan yetarli bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishlik talab etiladi.

### **Fanning “Ta`lim-fan-ishlab chiqarish” integratsiyasi va innovatsion rivojlanishdagi o'rni**

“Innovatsion menejment” fani milliy iqtisodiyotda faoliyat ko'rsatayotgan xizmat ko'rsatish sohalarida xo'jalik yurituvchi sub'ektlar boshqaruv faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish bo'yicha muhim axborotlar shakllantiriladi hamda muhim strategik qarorlar qabul qilish uchun boshqaruvchi menejerlarga taqdim etiladi. Bu axborotlar korxonada sog'lom muhit sharoitini yaratish iqtisodiyotda faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlar ijtimoiy boshqaruv faoliyatini nazorat qilish va tartibga solishda hamda bozorda o'z iste'molchilarini topish, raqobatbardosh mahsulot(xizmat) yaratishda muhim axborot manbai bo'lib hisoblanadi.

Shuning uchun ushbu fan umumkasbiy fani hisoblanib, zamonaviy boshqaruv faoliyatini shakllantirishning ajralmas bo'g'ini hisoblanadi.

### **Fanni o'qitishda qo'llanilishi tavsiya etilayotgan pedagogik, axborot va internet texnologiyalari**

“Innovatsion menejment” fanini o'zlashtirishda ta'limning innovatsion ta'lim metodlaridan foydalanishi, yangi pedagogik, axborot va internet texnologiyalarini tadbiq qilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, fanni yanada chuqur o'zlashtirishda o'quv uslubiy ta'minot, ya'ni darslik, elektron

darslik, o'quv va uslubiy qo'llanmalar, modul topshiriqlaridan foydalanish tavsiya etiladi. Fanni amaliy jihatdan mustahkamlashda esa kompyuter dasturlaridan (Microsoft Exel, Microsoft Power Point, Web Trust, SYS Trust) slaydlaridan, multimedaning innovatsion ta'lim vositalari-dan, internet sahifalari va tizimlaridan foydalaniladi.

“Innovatsion menejment” fani 3-kursning V va 4-kursning VII-VIII semestrlarida o'qitilib, unda ma'ruza, amaliy, mustaqil ta'lim mashg'ulotlari semestrlar bo'yicha quyidagi jadval asosida amalga oshiriladi.

**5230200-“Menejment” yo'nalishida 3 kurs «Innovatsion menejment» fanidan o'tiladigan mavzular va ular bo'yicha mashg'ulot turlariga ajratilgan soatlar hajmining taqsimoti**

t/r	Fan mavzularining nomi	Jami soatlar	shu jumladan		
			Ma'ruza	Amaliy mashg'ulot	Mustaqil ta'lim
<b>5-semestr</b>					
<b>1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari</b>					
1.	Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari	16	6	6	4
2.	Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari	16	6	6	4
3.	Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari	16	6	6	4
<b>5-semestr bo'yicha jami</b>		<b>48</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

**V semestrda o'qitiladigan ma'ruza mashg'ulotlarining mazmuni**

**1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

**1-mavzu. “Innovatsion menejment”ning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari.**

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar stratyegiyasini «faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturidan kelib chiqib fanning predmeti, maqsad va vazifalari. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari. Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari. Innovatsion menejmentning maqsadlari. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanishi. Yangilik (yangilikni joriy etish) haqida tushuncha. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy-texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.

## **2-mavzu. Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari**

Innovatsion menejment vazifalari. Innovatsion usullarning o'ziga xos xususiyatlari. Innovatsion menejmentning vazifalari. Innovatsion menejmentni tashkil qilish. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni

## **3-mavzu. Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari**

Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi. Innovatsion markazlarning korxonaga mahsulot ishlab chiqarishdagi o'rni.

## **Amaliy mashg'ulotlarning mazmuni**

### **1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

#### **1-mavzu. "Innovatsion menejment"ning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari.**

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar strategiyasini «faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturidan kelib chiqib fanning predmeti, maqsad va vazifalari. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari. Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari. Innovatsion menejmentning maqsadlari. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanishi. Yangilik (yangilikni joriy etish) haqida tushuncha. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy-texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.

## **2-mavzu. Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari**

Innovatsion menejment vazifalari. Innovatsion usullarning o'ziga xos xususiyatlari. Innovatsion menejmentning vazifalari. Innovatsion menejmentni tashkil qilish. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni

## **3-mavzu. Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari**

Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi. Innovatsion markazlarning korxonaga mahsulot ishlab chiqarishdagi o'rni.

## **Mustaqil ta'limning shakl va mazmuni**

Mustaqil ta'lim talabaning bajaradigan ilmiy izlanishi bo'lib, auditni o'rganishda fanning biror bir mavzusini to'laroq o'zlashtiradi va mavzu

belgilangan shaklda bajariladi. Mustaqil ishni bajarishdan maqsad, talabaning o'qishi davomida olgan bilimni mustahkamlash, chuqurlashtirish va umumlashtirishdan iboratdir.

Mustaqil ta'limni tashkil etishning mazmuni: talabalar mustaqil ishlari mavzulari kelgusida bajariladigan kurs ishlari va bitiruv malakaviy ishlari mavzulari bilan uzviylikda bajariladi.

Ushbu soat talabaning amaliy mashg'ulotlarga tayyorgarlik ko'rishi, oraliq nazoratlarda, yakuniy nazoratda va boshqa mustaqil shug'ulanishini o'z ichiga oladi.

#### V semestr uchun mustaqil ta'lim mavzulari va uni amalga oshirish shakli

№	Fani bo'yicha mazmuni	Mustaqil ta'limga oid bo'lim va mavzulari	Mustaqil ta'limga oid topshiriq va tavsiyalar
1.	Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari	Innovatsiya va innovatsion jarayonlar klassifikatsiyasi.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
2.	Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari	Innovatsion menejmentda rejalashtirish jarayoni.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
3.	Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari	Innovatsion menejmentda kommunikatsiya jarayoni	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish

#### I semestr bo'yicha talabalar bilimni baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Baholash mezonlari
Testlar, yozma ishlar, og'zaki savol-javoblar.	<b>86-100 ball "a'lo"</b> : Fanga oid nazariy bilimlarni to'la o'zlashtira olish. Xulosa va qaror qabul qilish. Ijodiy fikrlay olish. Mustaqil mushohada yurita olish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>71-85 ball "yaxshi"</b> : Mustaqil mushohada qilish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>55-70 ball "qoniqarli"</b> : Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Ma'lum bir tasavvurga ega bo'lish.
	<b>0-54 ball "qoniqarsiz"</b> : Fan bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni bilmaslik,

#### Reyting baholash turlari

	Nazorat shakllari	Maksimal ball	Umumiy ball
1	Joriy nazorat	36	100
2	Oraliq nazorat	34	
3	Yakuniy nazorat	30	

<b>Joriy baholash</b>		<b>Maksimal ball</b>	<b>O'tkazish vaqti</b>
<b>Joiy nazorat (20 ball)</b>		<b>36</b>	Semestr davomida
<b>MT (16 ball)</b>			
Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Amaliy mashg'ulotlardagi faolligi, amaliy mashg'ulot daftarlarining yuritilishi va holati. Mavzular bo'yicha uy vazifalarining bajarilishi	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadiylar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi		

<b>Oraliq baholash</b>			<b>Maksimal ball</b>	<b>O'tkazish vaqti</b>
<b>№</b>	<b>Oraliq nazorat (20 ball)</b>	<b>MT (14 ball)</b>	<b>34</b>	<b>Semestr davomida</b>
I	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (9 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (6 ball)	15	I oraliq davomida (semestrning 1-9 haftasi)
II	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (11 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (8 ball)	19	II oraliq davomida (semestrning 10-18 haftasi)

### **Laboratoriya ishlarini tashkil etish bo'yicha ko'rsatmalar**

Fan bo'yicha laboratoriya ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

### **Kurs ishini tashkil etish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar**

Fan bo'yicha kurs ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

**5230200-“Menejment” yo’nalishida 4 kurs «Innovatsion menejment» fanidan o’tiladigan mavzular va ular bo’yicha mashg’ulot turlariga ajratilgan soatlar hajmining taqsimoti**

t/r	Fan mavzularining nomi	Jami soatlar	shu jumladan		
			Ma’ruza	Amaliy mashg’ulot	Mustaqil ta’lim
<b>7- semestr</b>					
<b>1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari</b>					
1.	Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari	10	4	2	4
2.	Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari	10	4	2	4
3.	Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari	14	4	4	6
4.	Innovatsion menejmentning metodologiyasi	12	4	2	6
5.	Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilishi	14	4	4	6
6.	Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash	16	6	4	6
7.	Korxonadagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi	12	4	4	4
8.	ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish	14	4	4	6
<b>2-modul. Innovatsion menejmentning ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish sohasiga joriy qilish</b>					
9.	Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va yaratishni boshqarish	11	4	2	5
10.	Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari	14	4	4	6
11.	Hodimlarni innovatsion boshqarish	14	4	4	6
12.	Korxonadagi innovatsiyalar marketingi	14	4	4	6
13.	Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish	16	6	4	6
14.	Innovatsion loyihalar va samaradorlikni baholash usullari	16	6	4	6
15.	Innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish	16	6	4	6
16.	Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo’jalik faoliyati samaradorligi ta’sirining tahlili	12	4	2	6
<b>7- semestr bo’yicha jami</b>		<b>215</b>	<b>72</b>	<b>54</b>	<b>89</b>

**VII semestrda o’qitiladigan ma’ruza mashg’ulotlarining mazmuni**

**1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**



## **1-Mavzu. “Innovatsion menejment”ning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar stratyegiyasini «faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturidan kelib chiqib fanning predmeti, maqsad va vazifalari. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari. Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari. Innovatsion menejmentning maqsadlari. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanishi. Yangilik (yangilikni joriy etish) haqida tushuncha. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy-texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.

## **2-Mavzu. Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari**

Innovatsion menejment vazifalari. Innovatsion usullarning o'ziga xos xususiyatlari. Innovatsion menejmentning vazifalari. Innovatsion menejmentni tashkil qilish. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni

## **3-Mavzu. Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari**

Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi. Innovatsion markazlarning korxonalar mahsulot ishlab chiqarishdagi o'rni.

## **4-Mavzu. Innovatsion menejmentning metodologiyasi**

Innovatsion menejmentga ilmiy yondoshishlar. Innovatsion menejmentga tizimli yondoshish. Yangiliklarning yashash davri kontseptsiyasining mohiyati. Innovatsion menejmentdagi kontseptsiyalar va yondoshishlarning tavsifi.

## **5-Mavzu. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilish**

Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi. Ilmiy texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tavsifi. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari. Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari.

## **6-Mavzu. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash**

Korxonadagi innovatsion faoliyatning zarurligi. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.

## **7-Mavzu. Korxonadagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi**

Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari. Investitsiyalar kiritish qoidalari. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash. Investitsion loyihaning biznes rejasi.

## **8-Mavzu. ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish**

ITTIRning vazifalari, tamoillari va bosqichlari. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyali faoliyati. Innovatsion loyihalashti-rishning asoslari. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.

## **2-modul. Innovatsion menejmentni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasiga joriy qilish**

### **9-Mavzu. Korxonalarda chigalliklarni echish, tadbiq etish va yaratishni boshqarish**

Korxonalaridagi ITTKIning boshqarish. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKI xarajatlarining tuzilishi. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari. Yangiliklarni yaratish va tadbiq etishni boshqarish.

### **10-Mavzu. Korxonalarda yangilik ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari**

Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tavsifi. Ishlab chiqarish tashkiliy texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.

### **11-Mavzu. Hodimlarni innovatsion boshqarish**

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari. Innovatsion menejerdan talab qilinadigan sifatlar. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari. Loyihaviy guruhlarining o'zaro ijtimoiy hamkorligi. Jahon ijtimoiy rivojlanish omili sifatida.

### **12-Mavzu. Korxonalaridagi innovatsiyalar marketingi**

Innovatsion marketing turlari. Strategik innovatsion marketing. Operativ innovatsion marketing. Innovatsion marketingning turlari. Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash sharoitida tovar siyosati. Tovar va biznes. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirishni tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini barpo qilish va uning ahamiyati.

### **13-Mavzu. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish**

Innovatsiyalarni moliyalashtirishning manbalari va shakllari. Xorijda innovatsion faoliyatda moliyalashtirish usullari. Innovatsion faoliyatni loyihani moliyalashtirish. Innovatsion menejment strategiyasini va taktikasini belgilash.

### **14-Mavzu. Innovatsion loyihalar va samaradorlikni baholash usullari**

Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari. Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.

## **15-Mavzu. Innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish**

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish asoslari. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solinishni amalga oshirish. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.

## **16-Mavzu. Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati va samaradorligi ta'sirining tahlili**

Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlarining tizimi. Korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari. Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlari. Investitsion va innovatsion loyihalarning samaradorligining qiyosiy tahliliy ko'rsatkichlari.

### **Amaliy mashg'ulotlarning mazmuni**

#### **1-modul. Innovatsion menejmentning tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

##### **1-Mavzu. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari**

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar strategiyasini «faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturidan kelib chiqib fanning predmeti, maqsad va vazifalari. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari. Innovatsion menejmentning mohiyati va vazifalari. Innovatsion menejmentning maqsadlari. Innovatsion menejmentning tarixi va rivojlanishi. Yangilik (yangilikni joriy etish) haqida tushuncha. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ilmiy-texnikaviy rivojlanishning ahamiyati.

##### **2-Mavzu. Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari**

Innovatsion menejment vazifalari. Innovatsion usullarning o'ziga xos xususiyatlari. Innovatsion menejmentning vazifalari. Innovatsion menejmentni innovatsion menejmentni tashkil qilish. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni.

##### **3-Mavzu. Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari**

Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi. Innovatsion markazlarning korxonalar mahsulot ishlab chiqarishdagi o'rni.

##### **4-Mavzu. Innovatsion menejmentning metodologiyasi**

Innovatsion menejmentga ilmiy yondoshishlar. Innovatsion menejmentga tizimli yondoshish. Yangiliklarning yashash davri kontseptsiyasining mohiyati. Innovatsion menejmentdagi kontseptsiyalar va yondoshishlarning tavsifi.

### **5-Mavzu. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilish**

Innovatsiyalarni tashkil qilish tushunchasi. Ilmiy texnik va innovatsion sohadagi tashkilotlarning tavsifi. Innovatsion rivojlanishning tashkiliy shakllari. Kelajakdagi innovatsion tashkilotlarning xususiyatlari.

### **6-Mavzu. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash**

Korxonadagi innovatsion faoliyatning zarurligi. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.

### **7-Mavzu. Korxonadagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi**

Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari. Investitsiyalar kiritish qoidalari. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellari shakllanishi. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash. Investitsion loyihaning biznes rejasini.

### **8-Mavzu. ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish**

ITTIRning vazifalari, tamoillari va bosqichlari. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyali faoliyati. Innovatsion loyihalashtirishning asoslari. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.

## **2-modul. Innovatsion menejmentni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasiga joriy qilish**

### **9-Mavzu. Korxonalarda chigalliklarni echish, tadbiq etish va yaratishni boshqarish**

Korxonadagi ITTKIning boshqarish. Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIning xarajatlarining tuzilishi. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari. Yangiliklarni yaratish va tadbiq etishni boshqarish.

### **10-Mavzu. Korxonalarda yangilik ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari**

Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning tavsifi. Ishlab chiqarish tashkiliy texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining iqtisodiy masalalari.

### **11-Mavzu. Hodimlarni innovatsion boshqarish**

Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari. Innovatsion menejerdan talab qilinadigan sifatlar. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari. Loyihaviy guruhlarining o'zaro ijtimoiy hamkorligi. Jahon ijtimoiy rivojlanish omili sifatida.

## **12-Mavzu. Korxonalardagi innovatsiyalar marketingi**

Innovatsion marketing turlari. Strategik innovatsion marketing. Operativ innovatsion marketing. Innovatsion marketingning turlari. Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash sharoitida tovar siyosati. Tovar va biznes. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirishni tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini barpo qilish va uning ahamiyati.

## **13-Mavzu. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish**

Innovatsiyalarni moliyalashtirishning manbalari va shakllari. Xorijda innovatsion faoliyatda moliyalashtirish usullari. Innovatsion faoliyatni loyihani moliyalashtirish. Innovatsion menejment strategiyasini va taktikasini belgilash.

## **14-Mavzu. Innovatsion loyihalar va samaradorlikni baholash usullari**

Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning tamoyillari. Innovatsion faoliyatning samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobga olish.

## **15-Mavzu. Innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish**

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish asoslari. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solinishni amalga oshirish. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.

## **16-Mavzu. Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati va samaradorligi ta'sirining tahlili**

Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlarining tizimi. Korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari. Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy-tahliliy ko'rsatkichlari. Investitsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy tahliliy ko'rsatkichlari.

## **Mustaqil ta'limning shakl va mazmuni**

Mustaqil ta'lim talabning bajaradigan ilmiy izlanishi bo'lib, auditni o'rganishda fanning biror bir mavzusini to'laroq o'zlashtiradi va mavzu belgilangan shaklda bajariladi. Mustaqil ishni bajarishdan maqsad, talabning o'qishi davomida olgan bilimni mustahkamlash, chuqurlashtirish va umumlashtirishdan iboratdir.

Mustaqil ta'limni tashkil etishning mazmuni: talabalar mustaqil ishlari mavzulari kelgusida bajariladigan kurs ishlari va bitiruv malakaviy ishlari mavzulari bilan uzviylikda bajariladi.

Ushbu soat talabning amaliy mashg'ulotlarga tayyorgarlik ko'rishi, oraliq nazoratlarda, yakuniy nazoratda va boshqa mustaqil shug'ulanishini o'z ichiga oladi.

## VII semestr uchun mustaqil ta'lim mavzulari va uni amalga oshirish shakli

<b>№</b>	<b>Fani bo'yicha mazmuni</b>	<b>Mustaqil ta'limga oid bo'lim va mavzulari</b>	<b>Mustaqil ta'limga oid topshiriq va tavsiyalar</b>
1.	Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadlari va vazifalari	Innovatsiya va innovatsion jarayonlar klassifikatsiyasi.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
2.	Innovatsion menejmentning usullari va vazifalari	Innovatsion faoliyatni tashkil etish.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
3.	Innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari	Innovatsion menejment strategik tizimi.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
4.	Innovatsion menejmentning metodologiyasi	Yangi mahsulotni ishlab chiqarishga o'tish usullari.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
5.	Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil qilish i	Yangi tovarni tarqatishni boshqarish usullari.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
6.	Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash	Innovatsiyaga sarflanayotgan byudjet vositalarini samaradorligini oshirish tadbirlari.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
7.	Korxonalardagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi	Moliyaviy tavakkalchilik umumiy tizimida innovatsion tavakkalchilikning o'rmi.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
8.	ITTIRni tashkil qilish va loyihalashtirish	Innovatsiyaning sotish bo'yicha asosiy 3 usuli.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
9.	Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va yaratishni boshqarish	Innovatsion faoliyatning ishlab chiqarish texnik tashkiliy darajasini boshqarish.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
10.	Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari	Innovatsion jamoalarda nizolarning roli.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
11.	Hodimlarni innovatsion boshqarish	Innovatsion loyihalarni samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
12.	Korxonalardagi innovatsiyalar marketingi	Innovatsiyalar marketingi kontseptsiyalari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
13.	Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish	Xorijda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tartibi	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish

14.	Innovatsion loyihalar va samaradorlikni baholash usullari	Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
15.	Innovatsiyalar tizimi va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish	O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari.	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
16.	Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili	Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili	Adabiyotlardan konspekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish

### VII semestr bo'yicha talabalar bilimni baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Baholash mezonlari
Testlar, yozma ishlar, og'zaki savol-javoblar.	<b>86-100 ball "a'lo"</b> : Fanga oid nazariy bilimlarni to'la o'zlashtira olish. Xulosa va qaror qabul qilish. Ijodiy fikrlay olish. Mustaqil mushohada yurita olish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>71-85 ball "yaxshi"</b> : Mustaqil mushohada qilish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>55-70 ball "qoniqarli"</b> : Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Ma'lum bir tasavvurga ega bo'lish.
	<b>0-54 ball "qoniqarsiz"</b> : Fan bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni bilmaslik,

### Reyting baholash turlari

Nazorat shakllari		Maksimal ball	Umumiy ball
1	Joriy nazorat	36	100
2	Oraliq nazorat	34	
3	Yakuniy nazorat	30	

Joriy baholash		Maksimal ball	O'tkazish vaqti
<b>Joriy nazorat (20 ball)</b>		<b>36</b>	Semestr davomida
<b>MT (16 ball)</b>			
Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Amaliy mashg'ulotlardagi faolligi, amaliy mashg'ulot daftarlarining yuritilishi va holati. Mavzular bo'yicha uy vazifalarining bajarilishi			
Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadiylar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi			

Oraliq baholash		Maksimal ball	O'tkazish vaqti
<b>№</b>	<b>Oraliq nazorat (20 ball)</b>	<b>34</b>	<b>Semestr davomida</b>
	<b>MT (14 ball)</b>		

I	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (9 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (6 ball)	15	I oraliq davomida (semestrning 1-9 haftasi)
II	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (11 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (8 ball)	19	II oraliq davomida (semestrning 10-18 haftasi)

**Laboratoriya ishlarini tashkil etish bo'yicha ko'rsatmalar**  
Fan bo'yicha laboratoriya ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

**Kurs ishini tashkil etish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar**  
Fan bo'yicha kurs ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati** **Asosiy adabiyotlar:**

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari to'plami - 2017 y.
2. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
3. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. - 488 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. - 104 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. - 56 b.
6. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash - yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017.-48 b.
7. Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.
8. Akbarxodjaev Z.Z. "Innovatsion menejment". O'quv-uslubiy majmua.- T.:TDIU, 2012.
9. "Государственно – Частное партнёрство в научно инновационный сфере" / Под.ред. А.К.Казанцева, Д.А. Рубвалтера. - М.: ИНФРА - М, 2009, - 300 с.



10. “Инновационный тип развития экономики” Учебник. / Под общий ред. А.Н. Фоломева. М.: РАНС, 2008, - 388 с.

11. Мухамедёров А.М. “Инновационный менеджмент ” - М.: Инфра - М, 2008, - 212 с.

#### **Qo’shimcha adabiyotlar.**

12. Круглов М.Т. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. Учебное пособие .-М.: Дело АНХ, 2009, -336с.

13. Сувоев С.Б., Трутнев. 2. К., Прокофьев В.Ю. Государственное поддержка жилищного строительство и развития коммунальных инфраструктуры. Учебное пособие -М.: Дело АНХ, 2009, -264с.

14. Сальдотенков В.В., Марченко И. Аренда земельных участков: Законодательство и практика. Учебное пособие.-М.: Дело АНХ, 2009-128с.

15. Барышева А.В. и др. Инновации: Учебное пособие. Болдин К.В. и другие.-М.: Дашьков К, 2008, -382с.

#### **Internet saytlari:**

[www.lex.uz](http://www.lex.uz) (*O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi*)

[www.management.ru](http://www.management.ru) (*Rossiya menejerlar assosatsiyasi rasmiy portali*)

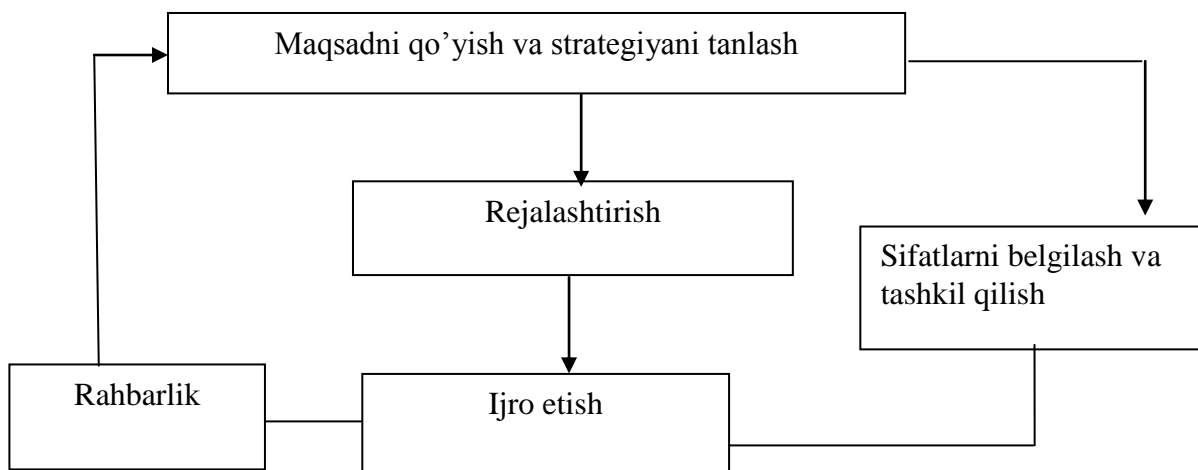
[www.norma.uz](http://www.norma.uz) (*O'zbekiston axborot huquqiy portali*)

[www.marketing.ru](http://www.marketing.ru) (*Rossiya marketologlar milliy assosatsiyasi rasmiy portali*)

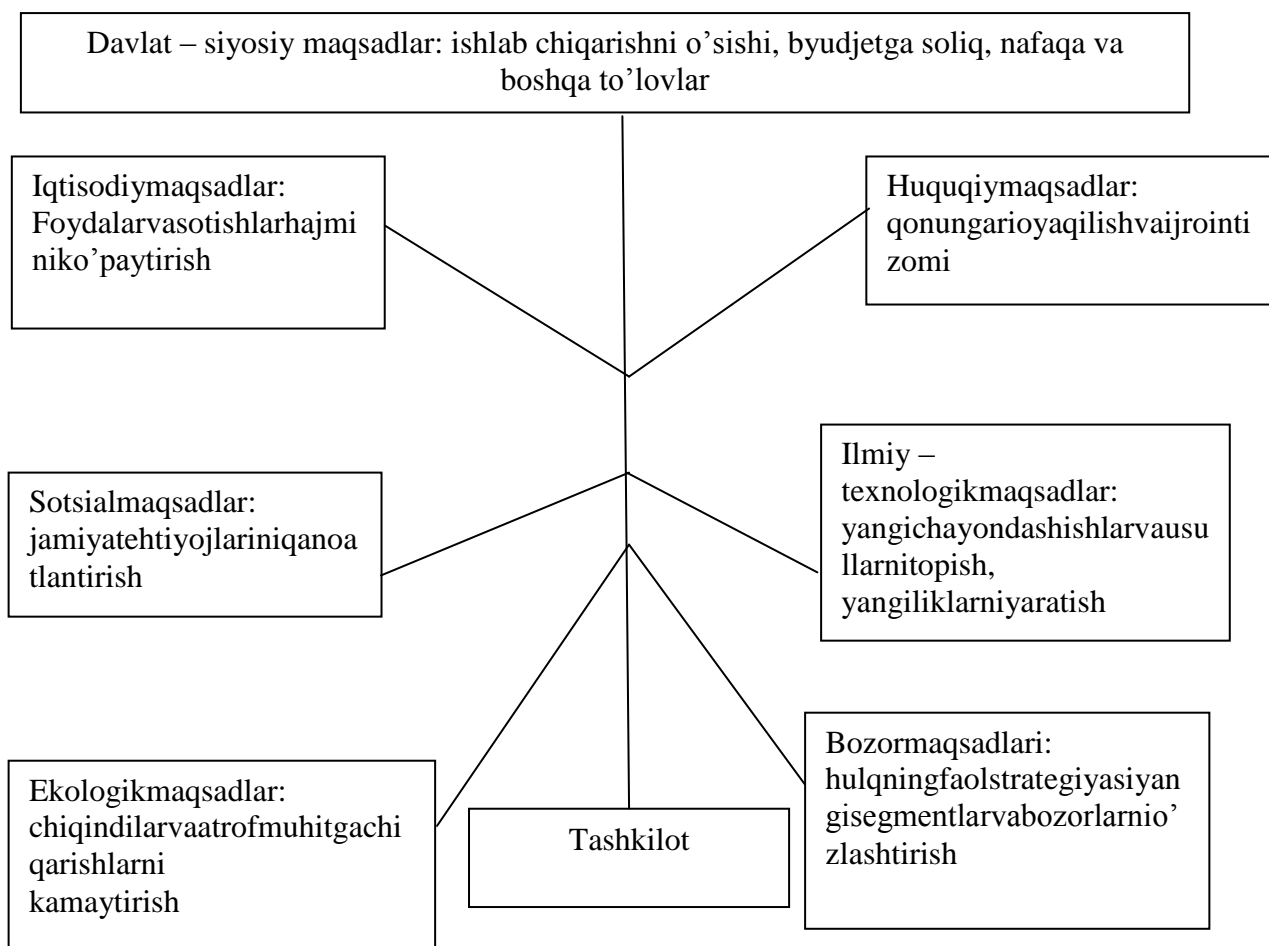
[www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz) (*ZiyoNet ta'lim portali*)

# *Tarqatma materiallar*

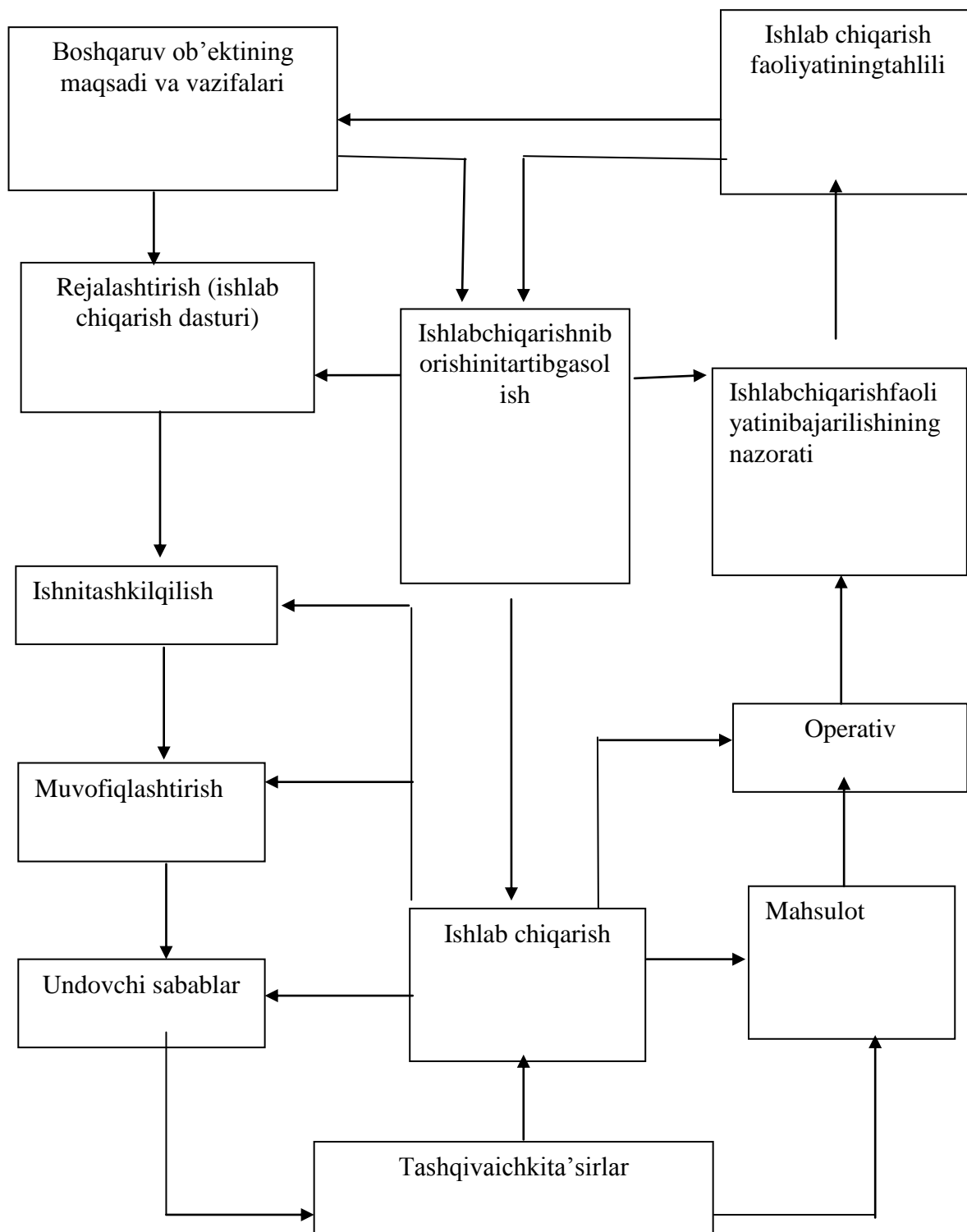
# 1 – MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADLARI VA VAZIFALARI

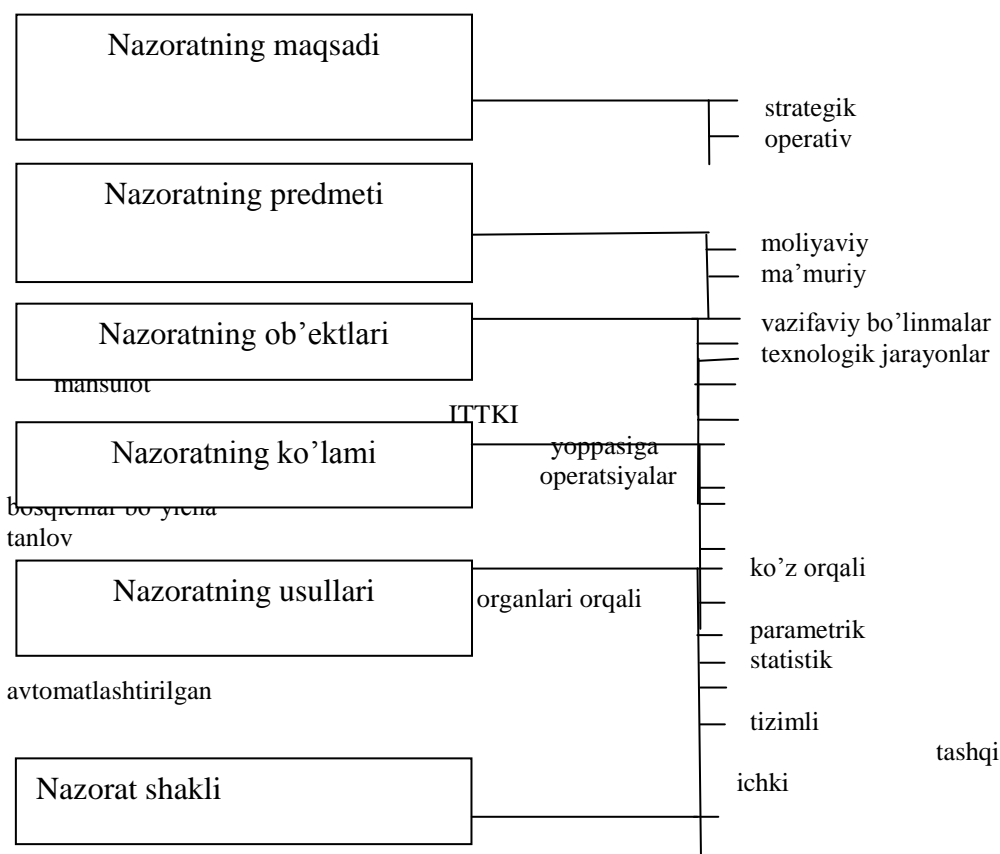


## Innovatsion menejmentning bosqichlari



**2 – MAZVU. INNOVATSION MENEJMENTNING USULLARI VA VAZIFALARI**  
**Innovatsion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish**  
**vazifalarining tizimi**





### Innovatsion faoliyatdagi nazoratning ta'riflari va turlari.

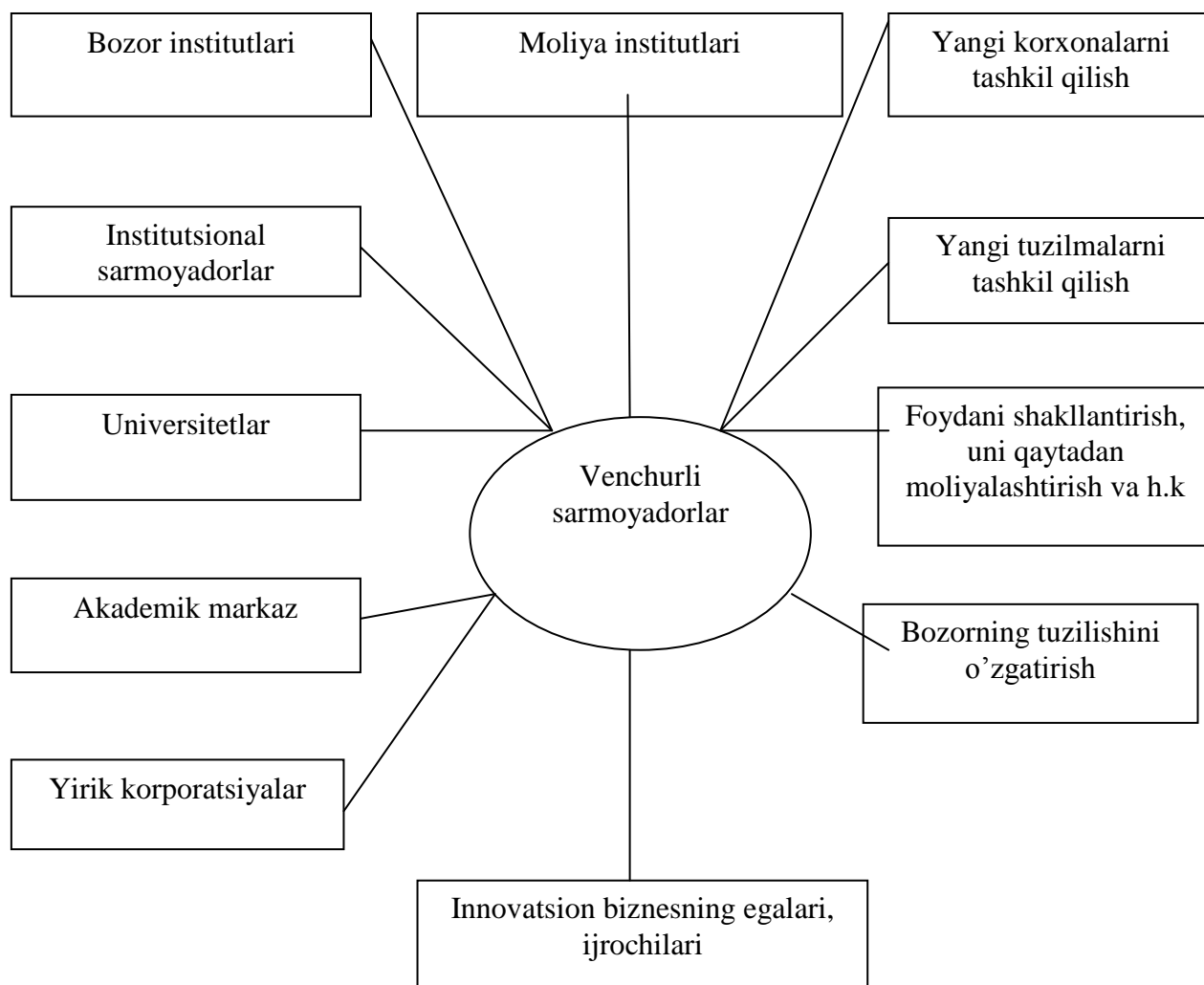
### Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlarini innovatsion menejment darajalari bo'yicha taqsimlanishi

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

## Ochiq tizim sifatidagi tashkilot innovatsion faoliyatini qurishning tamoyillari

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

### 3 – MAVZU.INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY SHAKLLARI



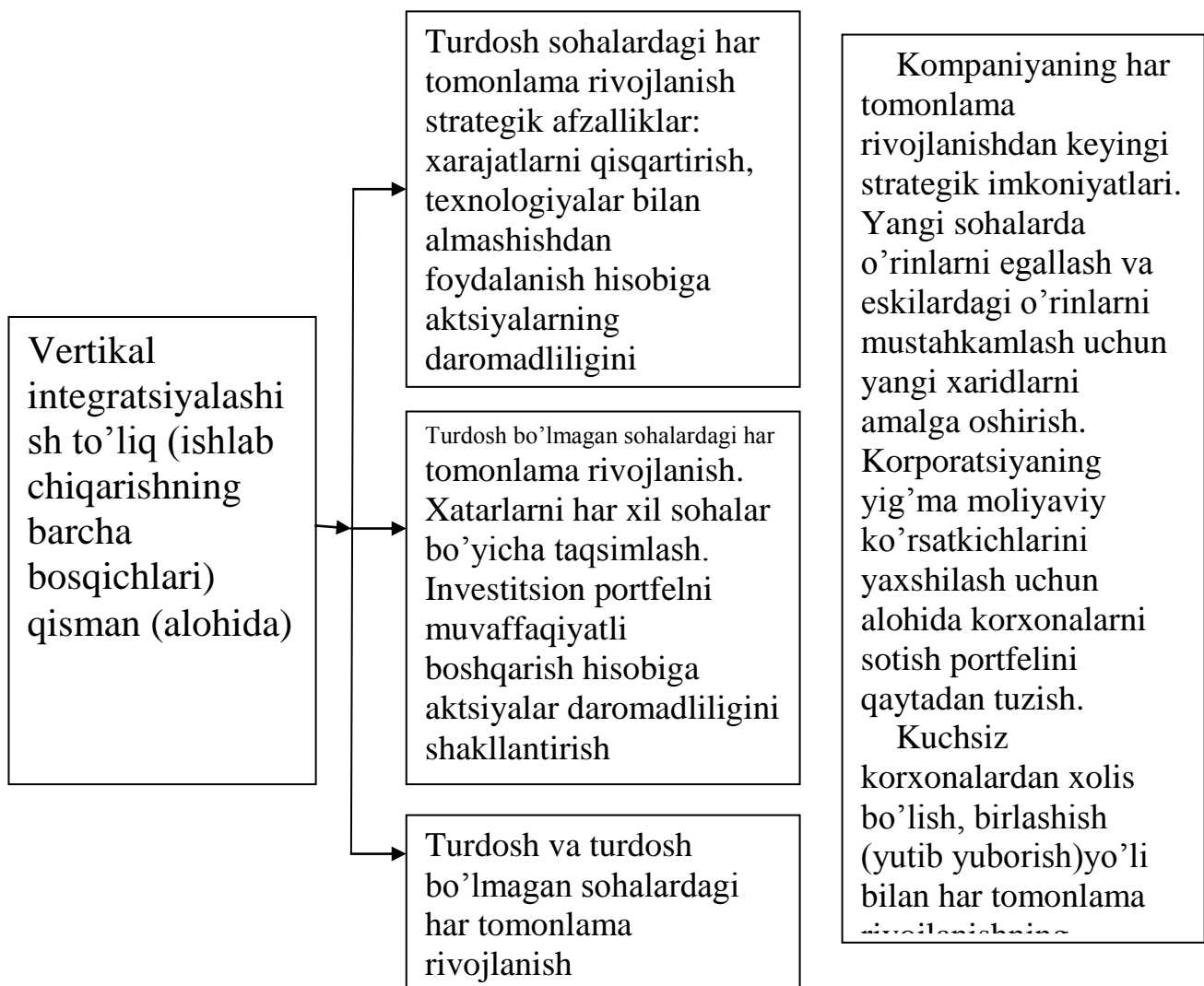
**Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar.**

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

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

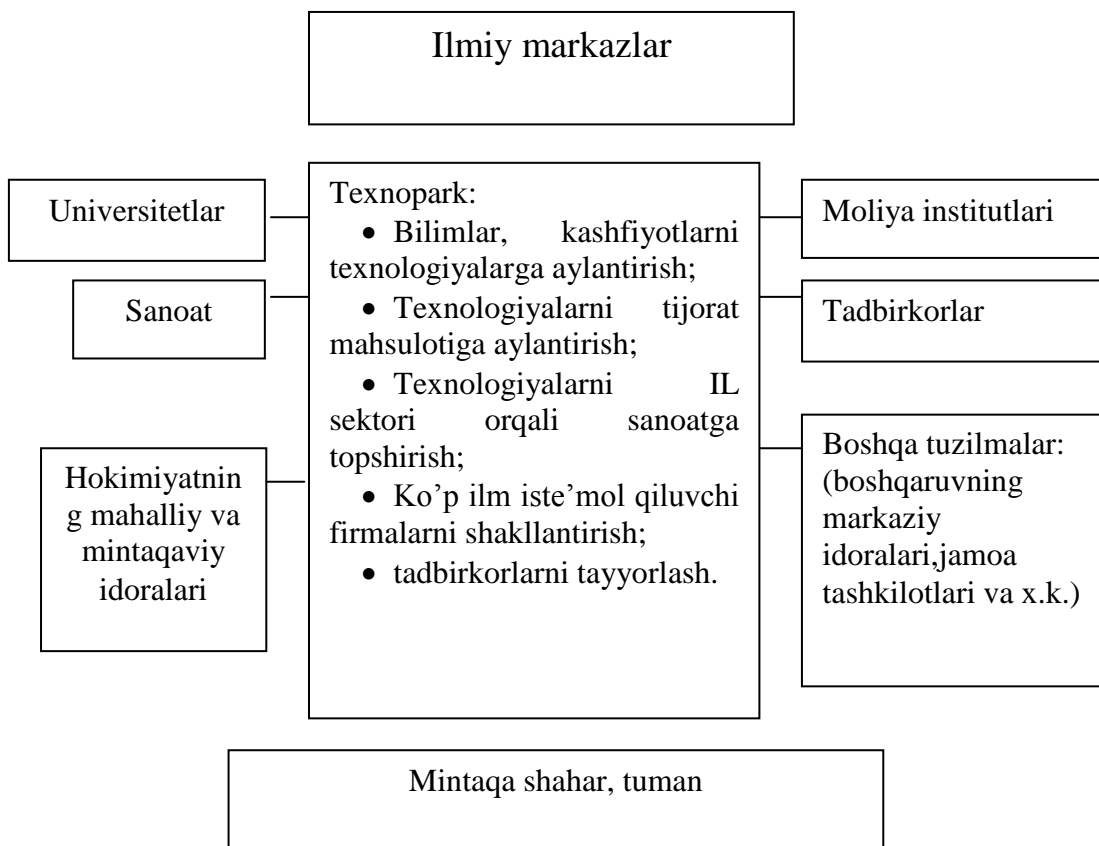
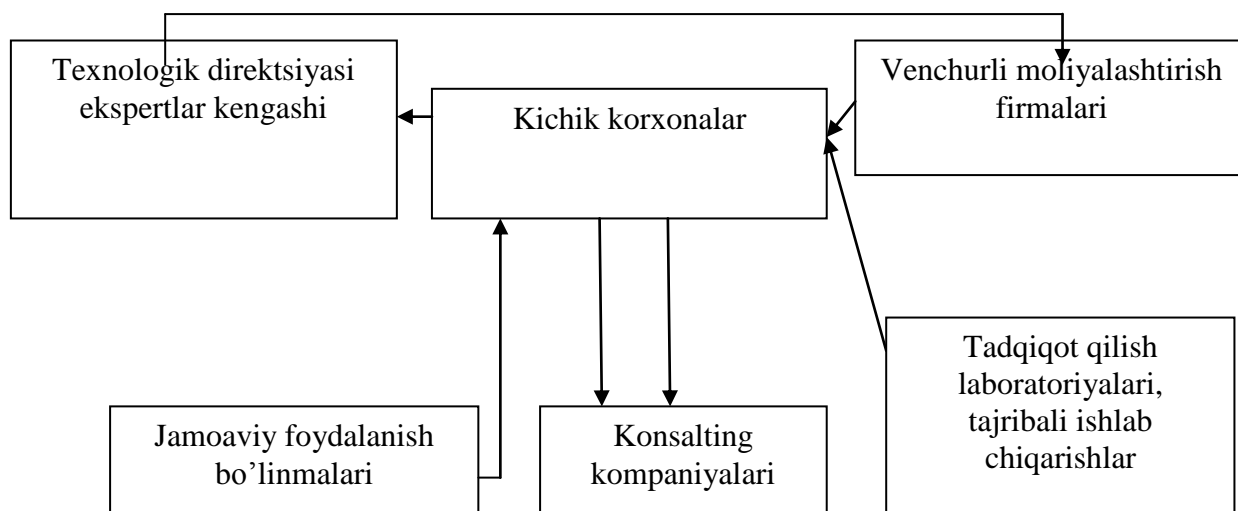
	kuchaytirsa). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	har tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohadagi tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
<b>Pastki</b>	<b>Yurilish</b> (agar boshqa choralar yordam bermasa, oxirgi imkoniyat). Bir sohada jamlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish (tovar 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 bsotirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalardagi qo'shma korxonalar. Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsa). Jamlanish strategiyasini davom ettirish (kuchsiz raqiblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobiga o'sish).

### Har tomonlama rivojlanish strategiyalarining variantlari





### Texnoparkning tuzilishi.



### Texnopark ta'sischi va ular tomonidan echiladigan masalalarning bazaviy chizmasi.

## 4 - MAVZU. INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI TARQATMA MATERIAL

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

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

### Innovatsion menejmentdagi kontseptsiyalar va yondashishlarning tasnifi<sup>19</sup>

Asosiy, bazaviy yondashishlar va kontseptsiyalar	Ularni amalga oshirish shakllari va natijalar
<b>Klassik maktab</b>	
1.Mehnat taisimoti tamoyillari. 2.Maqsad va rahbarlikning umumiyligi. 3.Hokimiyat va javobgarlik. 4.Markazlashtirish va markazlashtirmaslikning nisbati. 5.Menejmentning vertikal zanjiri.	1.Intizom. 2.Tartib. 3.Adolat va mukofot. 4.Samaradorlik. 5.Kompaniyaning asosiy maqsadiga bo'ysunish
<b>Hulqiy maktab</b>	
1.E'tibor markazida insoniy resurs. 2.Tashkilotni shaxslararo munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan shakllantiish. 3.Xodimlar hulqini ehtiyojlar, manfaatlar, boyliklar orqali tartibga solish. 4.Xodimlarni unvovchi sabablar	1.Xodimlar salohiyatidan samaraliroq foydalanish. 2.Unumdorlikni oshirish. 3.Xodimning qanoatlanganligini oshirish. 4.Mukofotlashlar va rag'batlantirishlarning egiluvchan tizimi.
<b>Ilmiy maktab</b>	
1.Menejmentning faoliyati va vazifalarining tahlilidan foydalanish. 2.Xodimlarni tanlash, o'qitish va joy-joyiga	1.Muvofiq faoliyat yuritish uchun sharoitlar yaratish. 2.Mehnat unumdorligini ko'paytirish.

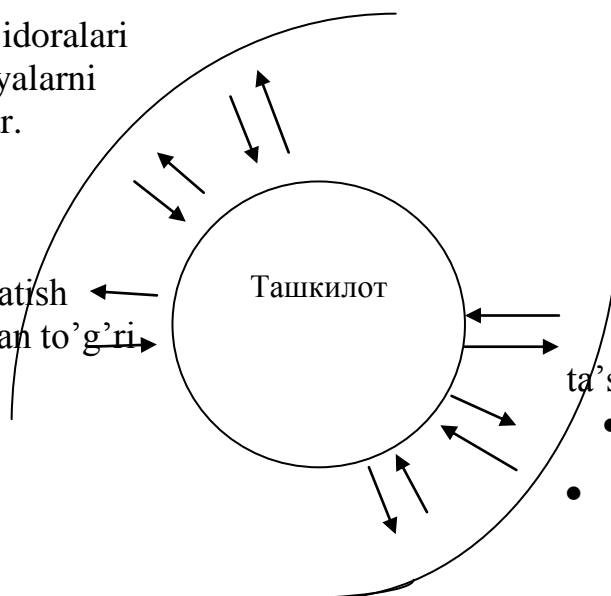
<sup>19</sup>«Теп: Управление инновациями: Статистический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирале). Котельников В.Ю. – М.: ЭКСМО, 2007

qo'yish.	
<b>Jarayonli yondashish</b>	
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.
<b>Tizimli yondashish</b>	
1.Menejmentni murakkab ierarxik sotsial-iqtisodiy-iqtisodiy va ilmiy-texnik tizim sifatida ko'rib chiqish. 2.Tizimning tashqi va ichki muhitining tahlili. 3.Tizimni boshqaruvchi, boshqariladigan ta'minlovchi va xizmat ko'rsatuvchi tizimchalarga bo'lish. 4.Tizimdan ilmiy-texnik va "insoniy" tashkil qiluvchilarni ajratish 5.To'g'ridan to'g'ri, teskari aloqalar, o'zaro hamkorlik va bir birlarini taqazo qilish samaralarini hisobga olish. 6.Kutishlar nazariyasini qo'llash.	1.Ta'sir qilish yo'llari va usullarining mantiqiyliqi, menejer vazifalarining muvofiqligi. 2.Tahlil asosida sintetik va asoslangan qarorlarni qo'llash. 3.Boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning natijaviyligini oshirish. 4.Texnik, sotsial-psixologik, ekonometrik, ergonomik va boshqa usullari qo'llanma. 5.Tashkilotning talablari va maqsadlariga ephillik, moslashuvchanlik va uyg'unlik. 6.Ishdan chuqur qanoatlashish va o'zini o'zi aks ettirish o'zini o'zi amalga oshirishga erishish.
<b>Yashash davrli yondashish</b>	
1.Tashkilotning yashash davrini sotsial organizm sifatida ko'rib chiqish. 2.Yashash davrlari bosqichlarini o'rganish. 3.Rivojlanishning keskin nuqtalarini belgilash. 4.Yashash davrlari asosida bashoratlash va rejalashtirish. 5.O'tish tendentsiyalarini 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.
<b>Miqdoriy matematik yondashishlar</b>	
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.
<b>Loyihali yondashish</b>	
1.Innovatsion loyiha turidagi yangiliklarni ishlab chiqish, tadbiq etish va	1.Strategik rejalashtirishning alohida turi, kerakli ishlab chiqarish-texnik va marketing

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

**Tashkilotning tizim sifatidagi tashqi muhiti.**

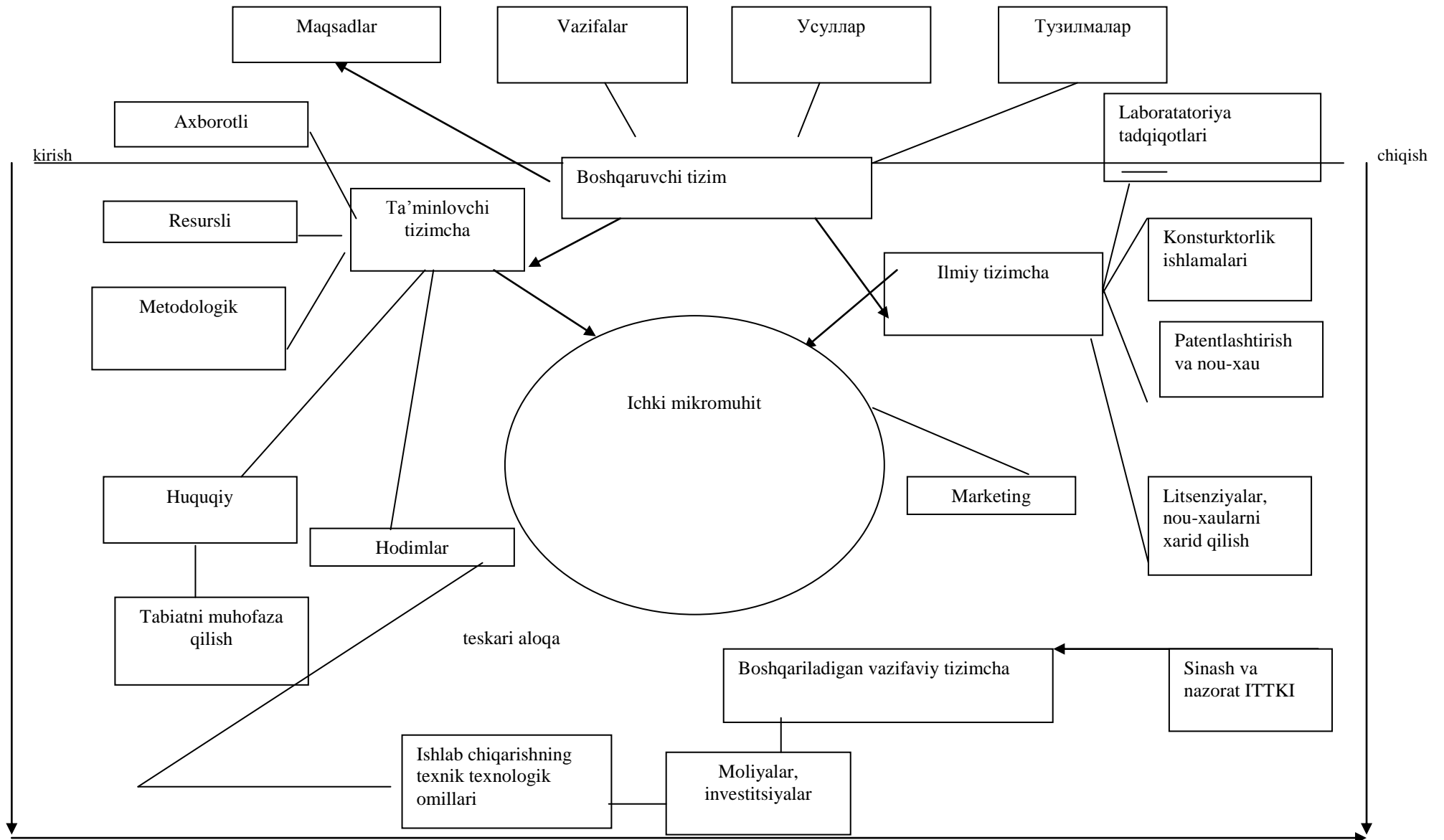
Qonunlar va davlat idoralari  
Resurslar va sarmoyalarni  
yetkazib beruvchilar.  
Raqiblar.  
institutlar.  
Iste'molchilar  
Vositali ta'sir ko'rsatish  
muhi. To'g'ridan to'g'ri



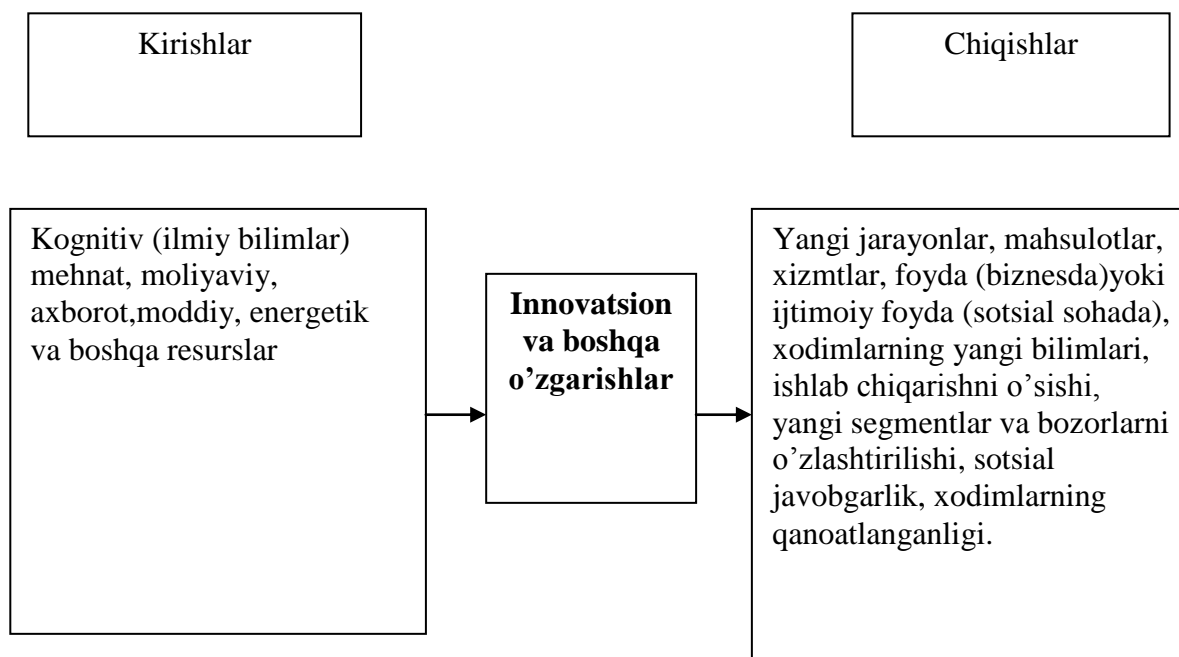
ta'sir ko'rsatish muhi:

- Xalqaro hodisalar
- Ilmiy-texnik omillar
- Siyosiy omillar
- Sotsial omillar
- Iqtisodiyotning holati

## Tashkilotning tizim sifatidagi tashqi muhiti.



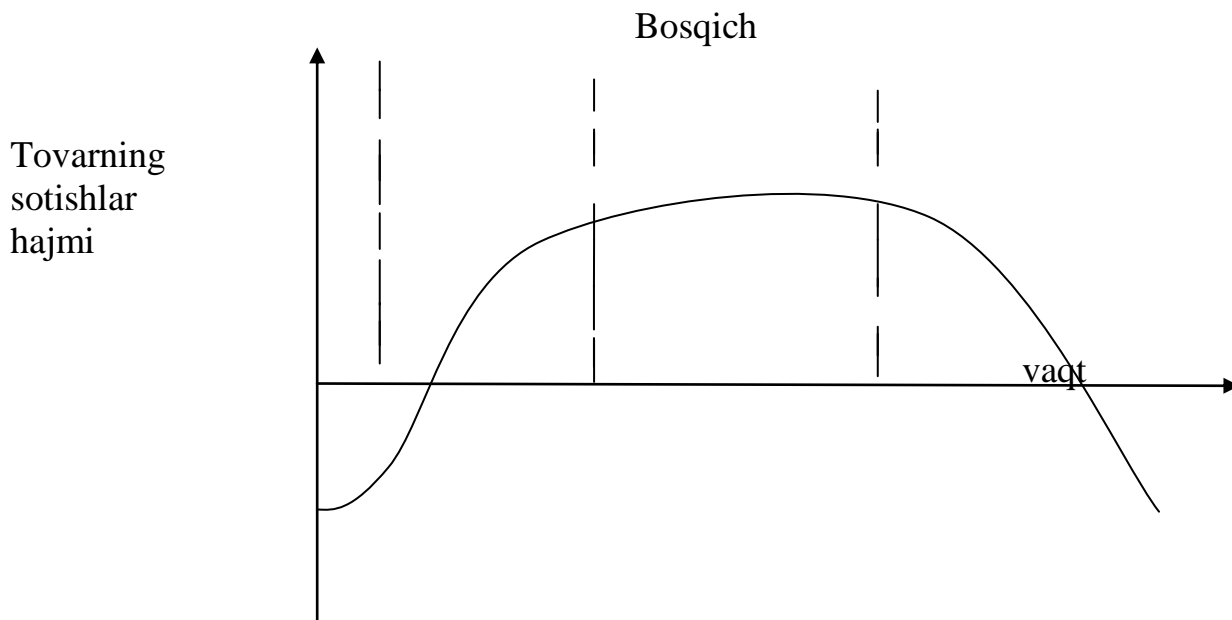
## Innovatsion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari



### Innovatsion menejmentning boshqaruvchi tizimchasi

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

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



**Yangi tovarning yashash davrasi:**

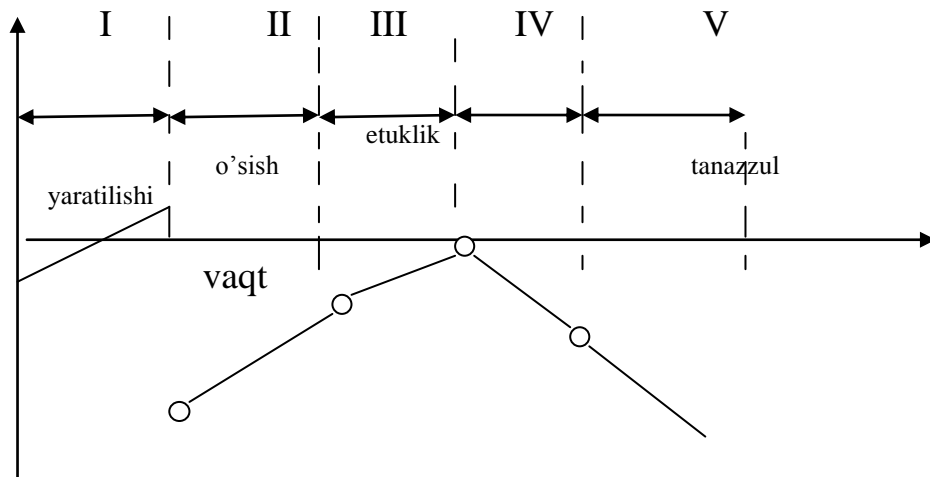
**Yashash davralari dinamikasini bayon qiluvchi matematik vazifalar.**

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

Innovatsion 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.



Samara



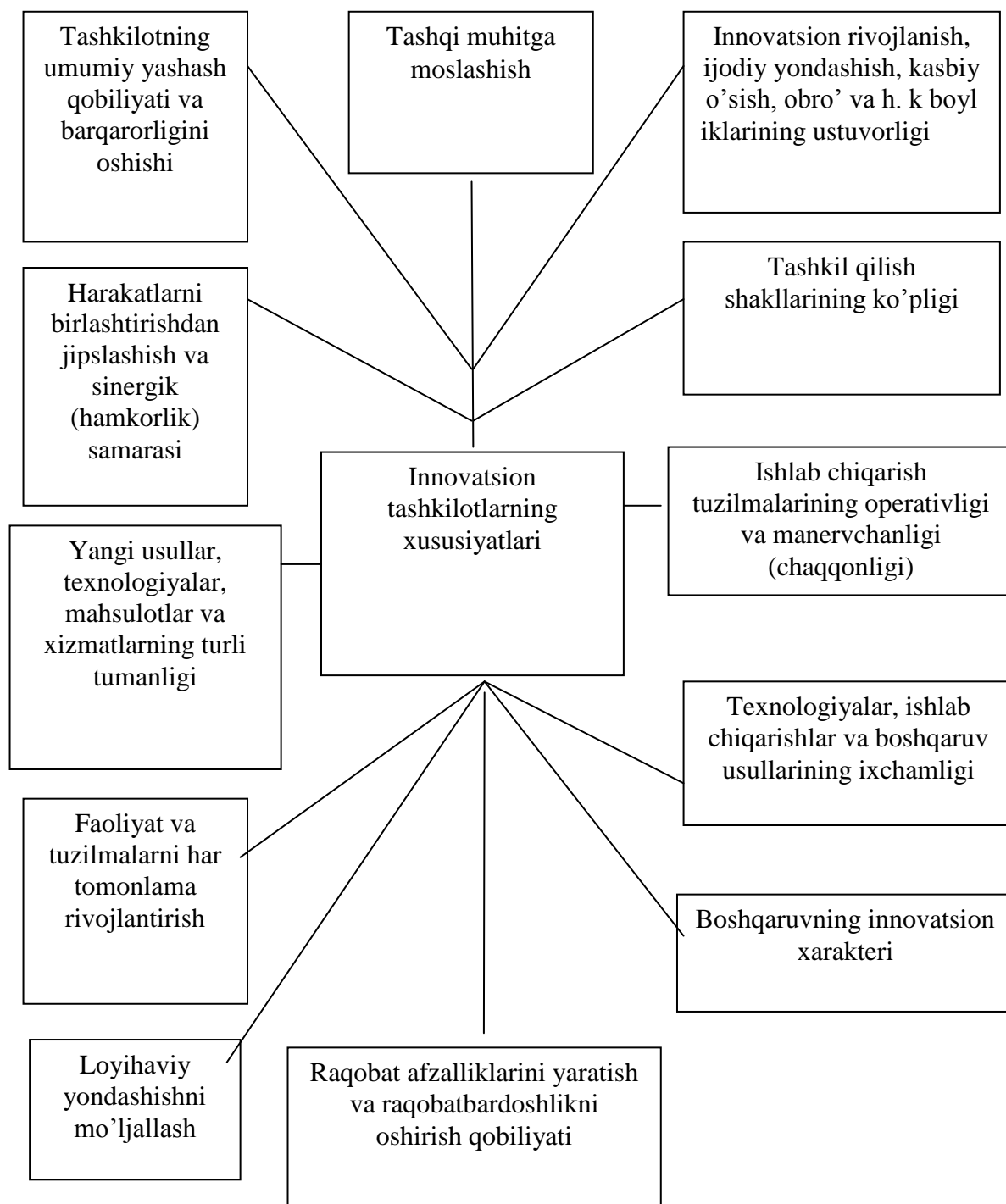
**Tashkilotning yashash davrasi**

## 5 – MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL QILISH

**Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifi 1- jadvalda berilgan.**

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
Ixtisoslashish ning 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
Kombinatsiyalash-tirishdan foydalanish	Tashkilot				
	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanuvchi		Kombinatsiyalashtirishdan foydalanmaydigan		
“Tadqiqot o'zlashtirish” davrasi bosqichlarini qamrab olinish darajasi	Qamrab oluvchi tashkilotlar				
	Katta bosqichni		Ikkita va ko'proq bosqichni		
	FT, AT, TKI,O'z		FT, AT,AT,TKI, FT-AT-TKI,FT-AT-TKI-O'z		
Yaratish tamoyili	Tashkilotlar				
	Doimiylar		Vaqtinchalar		

## Kelajak innovatsion tashkilotlarining xususiyatlari



## Guruhlarning xususiyatlari

<b>Xususiyatlar</b>	<b>Bo'linmalar faoliyatini takomillashtirish bo'yicha guruhlar</b>	<b>Sifat to'garaklari</b>	<b>Jarayonlarni takomillashtirish guruhlari</b>	<b>Maqsadli guruhlar</b>
1	2	3	4	5
A'zolik	Bo'linma ishchilari	Bo'linma ishchilari	Aral ash bo'linmalarning tanlangan ishchilari	Ish tajribasi asosida tanlab olingan ishchilar
Qatnashuv	Majburiy	Ixtiyoriy	Majburiy	Majburiy
Rahbariyatning ta'siri	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	O'rtacha
Muammolarni tanlash	Guruhli	Guruhli	Guruhli	Rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi
Muammolarni hal qilish muddati	O'rtacha	Qisqa	O'rtacha	Uzoq
Faoliyat sohasi	Bo'linma doirasida	Bo'linma doirasida	Bo'linmalararo	Bo'linmalararo
1	2	3	4	5
Yechimning izlanishi	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida	Guruh a'zolari orasida
Vaqt jihatidan bosimi berish	O'rtacha	Minimal	O'rtacha	Yuqori
Ish tartibi, muddatlari	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Qisqa yig'ilishlar, uzoq muddatlar	Davom etuvchi muddatlar, boshqa vazifalarning yo'qligi
Tashkilotchi tomonidan ishga ko'maklashish	Mumkin bo'lgan variant	Butunlay ixtiyoriy	Hech qanday	Hech qanday
Natijalarning tatbig'i	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Guruh a'zolari tomonidan	Boshqa shaxslar tomonidan

## 6 –MAVZU: KORXONADAGI INNOVATSION STRATEGIYANI TANLASH

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

- Hozirgi sharoitlarda korxonadagi innovatsion faoliyat strategiyasi innovatsion strategiyalarni korxonani rivojlanishining asosiy maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda, Resursli ta'minlash va xatar omilini hisobga olish, Tashqi muhitning holati va shaxsiy innovatsion imkoniyatlarni oldindan bashoratlash va mustaqil ishlab chiqishning 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 innovatsion faoliyatning asosiy mazmuni bo'lib qolgan;
- innovatsion strategiyani amalga oshirishda ITTKI ning strategik ahamiyati o'sadi, va shuning bilan bir vaqtda ularni amalga oshirishdagi xatar darajasi oshadi;
- innovatsion faoliyat korxonadagi faoliyatning qolgan barcha turlari va hammadan avval, ishlab chiqarish va marketing bilan birgalikda amalga oshiriladi.

## 7 –MAVZU: KORXONALARDAGI HAQIQIY INVESTITSIYALAR, YANGILIKLAR VA INNOVATSIYALAR PORTFELINI SHAKLLANISHI

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

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	Ts	S	V	R
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish	+		+	+	+
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning “chiqish” sifatini yaxshilash	+				
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro	+		+		

hamkorligini takomillashtirish					
10. Taktik marketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag'batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+
11. Iste'molchidagi tovar servisi sifatini oshirish				+	
12. Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish		+			+
13. Yangi bozorni o'zlashtirish					+

### Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari

Tashkilot strategiyalarini birlashishi	Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari
1. $K_1 T_{S_1} S_1 V_1 R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)
2. $K_2 T_{S_1} S_1 V_1 R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1 T_{S_2} S_1 V_1 R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1 T_{S_1} S_2 V_1 R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2 T_{S_1} S_1 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1 T_{S_2} S_2 V_2 R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1 T_{S_1} S_1 V_1 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2 T_{S_2} S_2 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo'yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

### Tashkilotga tadbiiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli (shakl)

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

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

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

## Aktsiyadorlik kompaniyasi bo'yicha SO'O'Q ni hisoblash

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

### 8 - MAVZU. ITTIRNI TASHKIL QILISH VA LOYIHALASHTIRISH

**Patent** – bu mualliflikning tasdiqlovchi va uning egasiga kashfiyotga favqulodda huquq beruvchi hujjatdir. Buning ostida hech kimni kashfiyotdan patentning egasisiz foydalanishi mumkin emasligi ko'zda tutiladi. Mohiyati bo'yicha, patent – bu sanoatning namunasi yoki tovar belgisini ro'yxatga olinishi bilan mustahkamlangan kashfiyotga mulk egasining unvonidir. Bu holda kashfiyotdan foydalanishga rozilik qisman foydalanishga litsenziyani topshirish (sotish) yoki patent huquqlarini to'liq topshirish yo'li bilan aks ettiriladi.

Patentli himoyalashning barcha masalalari patent mahkamasi tomonidan tartibga solinadi. U sanoat mulki 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 qoidalarinri 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.

### 9 - MAVZU.KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH, TATBIQ ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH

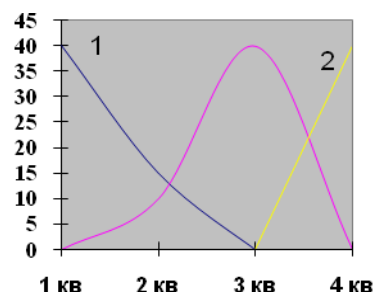
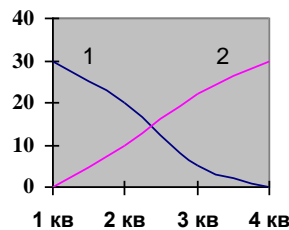
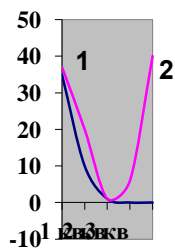
#### Innovatsion davr bosqichlari bo'yicha ITTKIga xarajatlarning tuzilishi

№	Bosqichlar	Yakunga nisbatan % dagi xarajatlar
1.	Muammo bo'yicha ilmiy boshlanish tadqiqoti, fundamental tadqiqotlarning mavjud ma'lumotlari tahlili	3,0
2.	Innovatsiya g'oyalari o'rganish	1,1
3.	Laboratoriya eksperimental tadqiqotlari	13,1
4.	Yangiliklarning loyiha-konstruktorlik ishlab chiqilishi	16,7
5.	Yangilik kiritish tajribasi namunasining hujjatli va tashkiliy-texnologik ta'minlanishi	

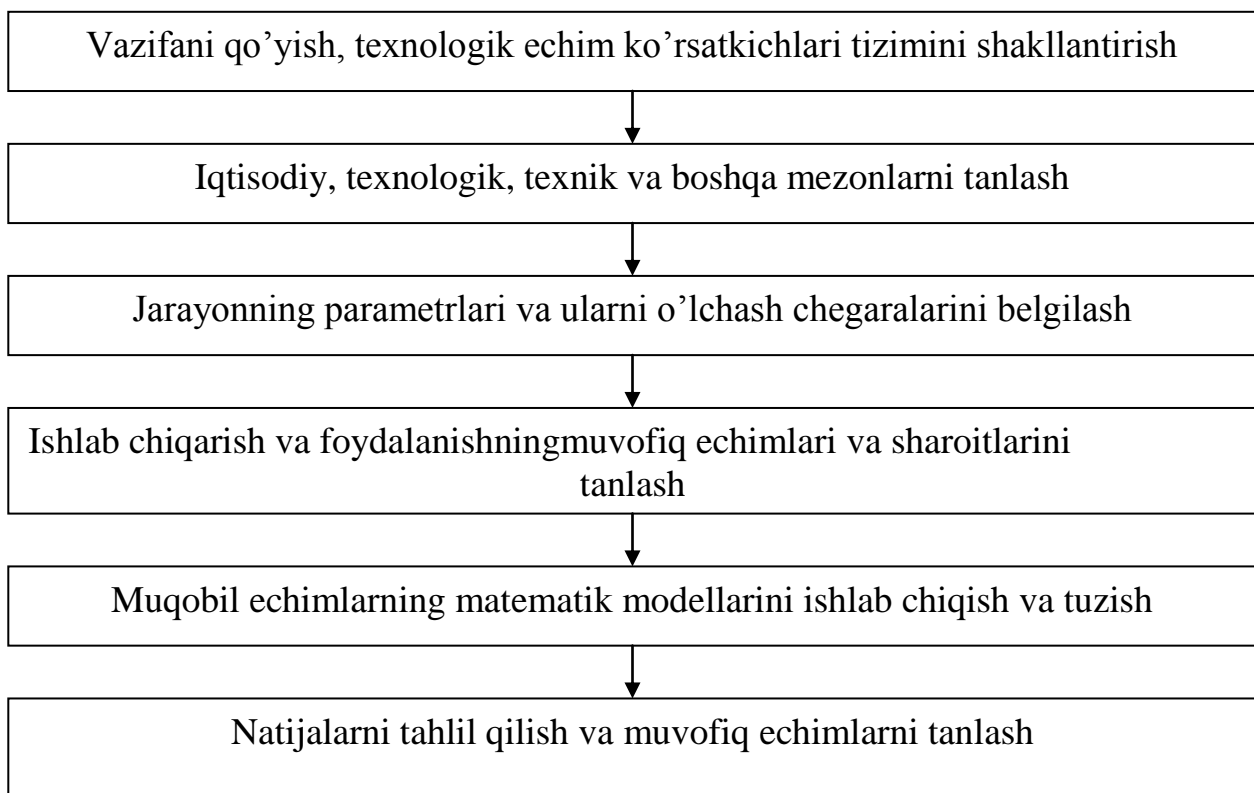
## Yaponiya va AQSh firmalari uchun ITTKI turlarining nisbiy ahamiyati, %da

№	ITTKI turi	Yaponiya	AQSh
1.	Yangi texnologiyalar sohasidagi fundamental tadqiqotlar	15,9	8,4
2.	Mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar	26,6	35,9
3.	Yangi mahsulotlarning o'zlashtirilishi	33,9	29,9
4.	Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish jarayonining yangi usullarini o'zlashtirish	23,9	26,1
	<b>Jami</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishning asosiy usullari



### Texnologik echimni tanlash chizmasi



## 10- MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQRISHNING TASHKILIY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI

### Texnologiyalar tasnifi

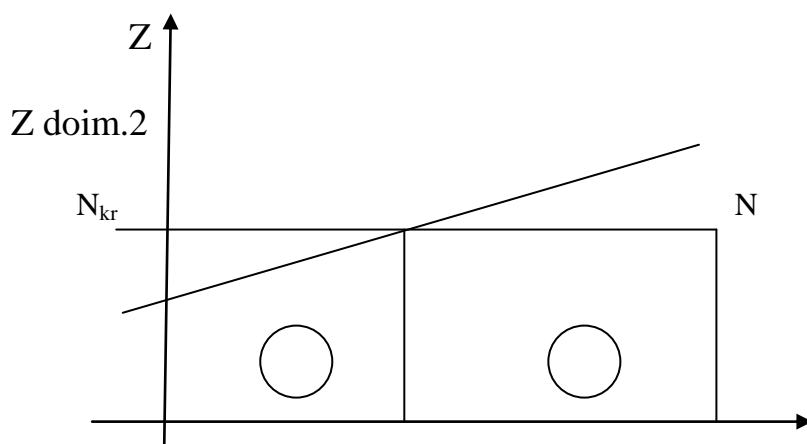
№	Tasnif belgilari	Texnologiya turlari
1.	Qo'llanish sohasi	Fan va ta'lim, informatika, sanoat, xizmatlar sohasi, sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va hokazo
2.	Yangilik darajasi	Kashfiyotlar asosida dunyoda beqiyos; nou-xau asosida tashkilot uchun beqiyos
3.	Rivojlanish darajasi	Taraqqiy etgan, rivojlanayotgan, 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 operatsiyalilar
7.	Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'lli, mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomat, odamsiz
8.	raqobatbardoshligi	Aniq mamlakatlarda raqobatbardosh va raqobatbardosh emas

### Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini baholash va bashoratlash uchun o'xshash ma'lumotlar

№	Ko'rsatkichlar	Salmog'i	Omillar miqdori			
			normativ	haqiqiy		
				2006y.	2007y.	2008y.
	1	2	3	4	5	6
1.	Ishlab chiqarishning mexanizatsiyalashganligi va avtomatlashganligi	0,50	0,75	0,40	0,63	0,72
2.	Texnologik jarayonlarning taraqqiy etganligi darajasi	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
3.	Shu jarayonlarning o'rtacha yoshi	0,10	3,0	4,0	2,1	2,3
4.	Shu uskunalarning o'rtacha yoshi, yil	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
5.	Firma xodimlari mehnati fond bilan ta'minlanganligi, mln. so'm/doll.	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0
6.	Ishlab chiqarishning kooperatsiyalanganligi darajasi	0,08	0,60	0,45	0,55	0,63
7.	Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97



8.	Shu uskunalar ishlashining almashuv koeffitsienti	0,10	2,20	1,80	2,30	2,35
9.	Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %	0,15	100,0	85,0	97,0	99,3
10.	Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %	0,10	45,0	37,5	46,2	47,5
11.	Xodimlar qo'nimsizligi koeffitsienti, %	0,15	9,0	26,1	12,3	8,9
12.	Ish vaqtining yo'qotilishi, %	0,05	2,0	7,5	4,6	2,3
13.	Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffitsienti	-	-	0,031	0,012	0
14.	Jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi koeffitsienti	0,07	0,95	0,83	0,32	0,94
15.	Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffitsienti	0,05	0,80	0,71	0,76	0,82
16.	Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffitsienti	0,10	0,90	0,63	0,75	0,86

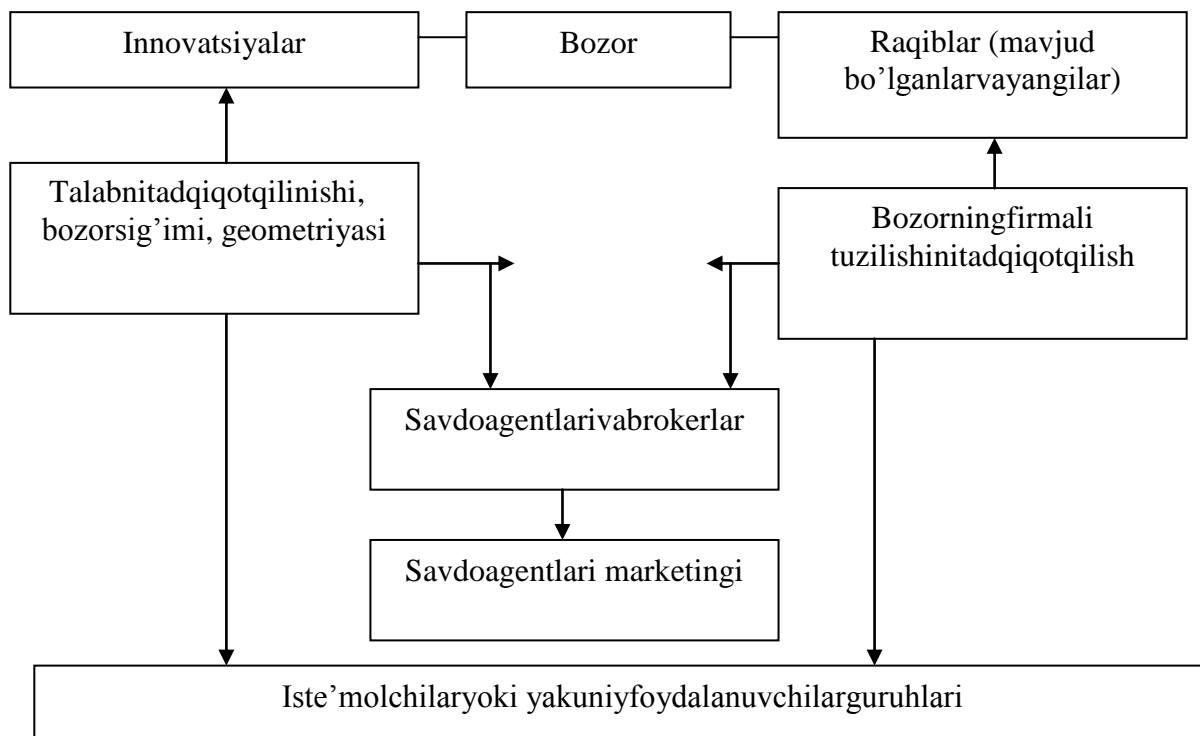


## 11 – MAVZU: XODIMLARNI INNOVATSION BOSHQARISH

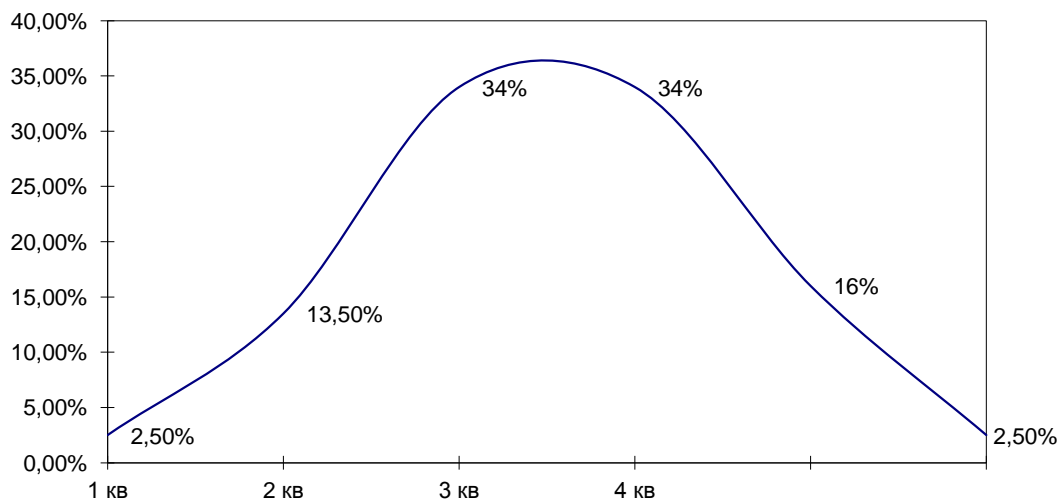
### Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlar Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi

Sifatlar	Ballardagi baholar			
	4	3	2	1
Tashabbuskorlik	Qo'shimcha vazifalarni izlaydi, faol, ochiq	Asosiy vazifalarni bajarishda topqirlik va farosatni namoyon etadi	Qo'shimcha ko'rsatmalar-siz ishning kerakli hajmini bajaradi	Tashabbusiz , passiv, ko'rsatmalar ni kutadi
Etakchilik	Kuchli shaxs, ishonch va dadillikni uyg'otadi	Samarali buyruqlarni mahorat bilan beradi	Mashaqqatli qo'l mehnatini olib boradi	Olib boruvchi
Xodimlarga munosabati	Kishilarga nisbatan ijobiy, do'stona munosabatda	Muomalada yoqimli, odobli	Ba'zida odamovi, muomala qilish qiyin	Mijg'ov, odamovi, aloqaga tez 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 qobiliyati	Juda 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'rqq
Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni engib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshiradi	Tirishqoqlik ning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas

## 12 - MAVZU. KORXONALARDAGI INNOVATSIYALAR MARKETINGI



**1-rasm. Bozorni tadqiqot qilish tizimi.**



**2-rasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqti bo'yicha egri taqsimlanishi<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.

## Innovatsiyalar iste'molchilari kategoriyalari ularni yangi tovarga moyilliklari bo'yicha tasnif va ta'riflar

Iste'molchilar kategoriyasi	Ulush	Ta'rif
Novatorlar	2,5	Xatarga, yangilikni sinovdan qtkazadilar, bunda tavakkalchilikka yql qqyadilar
Dastlabki izdoshlar	1,5	Qz muhitidagi fikrlarning etakchilari, yangilikni ehtiyotkorlik bilan bqlsa ham erta qabul qiladilar
Dastlabki kqpchilik	34,0	Ehtiyotkor iste'molchilar, yangilikni qrtachadan oldin qabul qiladilar, ammo kamdan kam etakchi bqladilar
Kechikkan ko'pchilik	34,0	Ishonchsizlik kayfiyatiga egalar, yangilikni iste'molchilarning kqpchiligi uni sinovdan qtkazganlaridan keyin qabul qiladilar
Qoloqlar	16,0	An'analarga sodiq iste'molchilar. Yo yangilikni umuman qabul qilmaydilar, yoki u an'anaviy bqlgandan keyin (yangilik bqlmay qolgandagina) qabul qiladilar

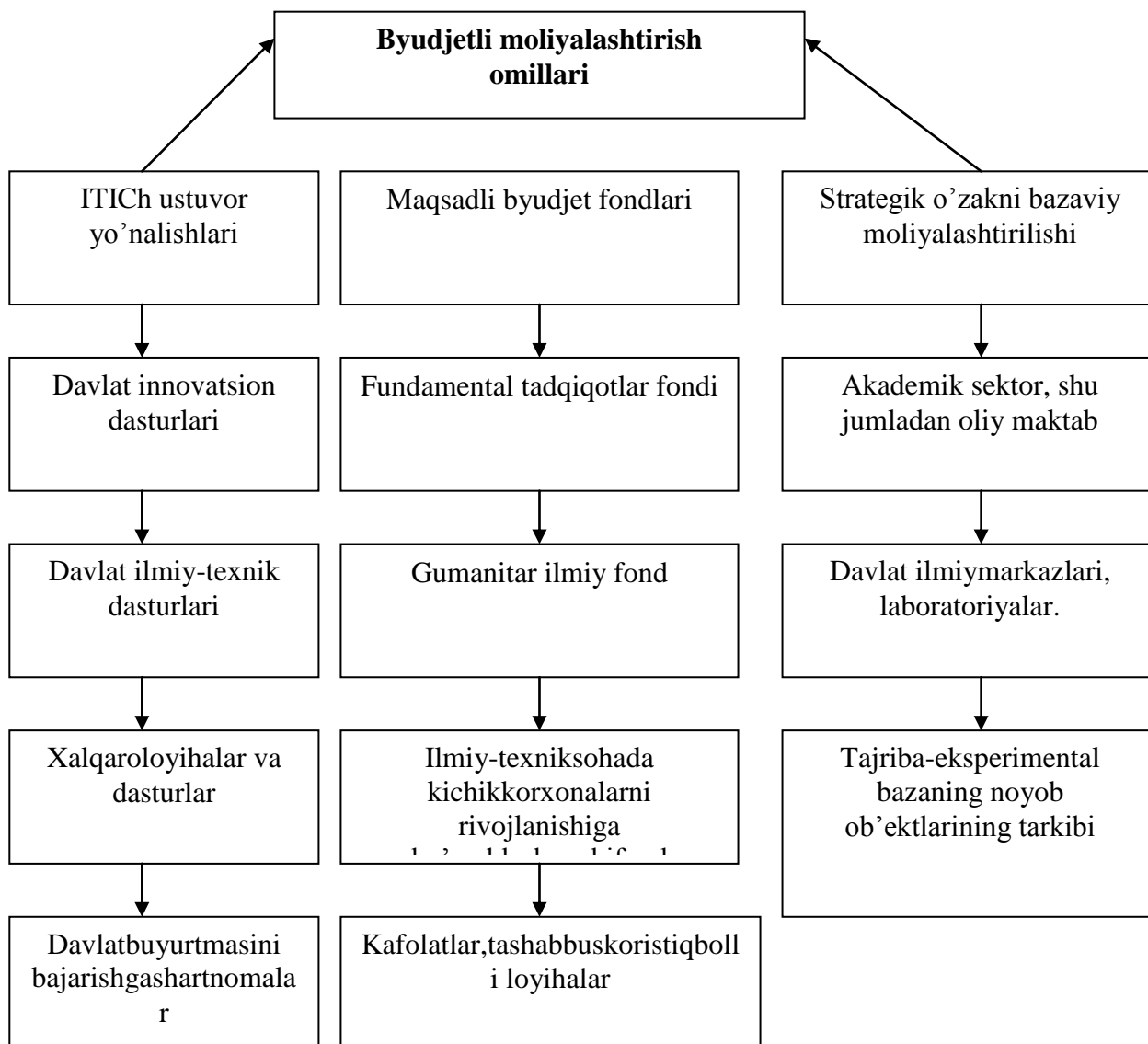
### 13 – MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

#### 2008 yilda sanoatdagi kapital kiritmalarni moliyalashtirish manbalarining tuzilishi

№	Manbalar	Yakuniga nisbatan %da
11.	Shaxsiy mablag'lar	77,0
	Ulardan:	
22.	Korxonada ixtiyorida qoluvchi foydali jamg'armalar fondi	16,2
33.	Amortizatsiya va shaxsiy mablag'larning boshqa manbalari	60,8
44.	Jalb qilingan mablag'lar	23,0
	Ulardan:	
51.	Banklar kreditlari	7,0
62.	Boshqa tashkilotlarning qarz mablag'lari	3,1
73.	Byudjet mablag'lar	5,0
84.	Byudjetdan tashqari fondlar mablag'lari	1,8
95.	Boshqa jalb qilingan mablag'lar	6,1
1	Jami	100,0

## Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning tashkiliy shakllari

<b>Shakl</b>	<b>Ehtimol bo'lgan sarmoyadorlar</b>	<b>Qarz mablag'larini oluvchilar</b>	<b>Shaklardan foydalanishning afzalliklari</b>	<b>Bizning mamlakatimiz sharoitida shakldan foydalanishning murakkabligi</b>
Difitsitli moliyalashtirish	Xorijiy davlatlar hukumatlari. Xalqaro moliyaviy institutlar. O'zbekiston Respublikasining korxonalar va tashkilotlari	Hukumat	Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi va nazorat qilinishi	Moliyalashtirishning nomaqsadli xarakteri tashqi va ichki davlat qarzlarni o'sishi. Byudjetning xarajat qismini ko'paytirish
Aktsiyadorlik (korporativ) moliyalashtirish	Tijorat banklari, instituttsional sarmoyadorlar	Korporatsiyalar, korxonalar	Korporatsiya (korxonalarda investitsiyalardan foydalanishning variant belgisi)	Nomoddiy xarakteri haqiqiy loyihalarni bozorida emas, balki faqat qimmatbaho qog'ozlar bozorida ishlash. Sarmoyador xatarining yuqori darajasi
Loyihani moliyalashtirish	Hukumatlar, xalqaro moliyaviy institutlar. Tijorat banklari. Mamlakat korxonalar. Xorijiy sarmoyadorlar institutsional sarmoyadorlar	Investitsion loyiha. Innovatsion loyiha	Moliyalashtirishning maqsadli xarakteri. Xatarlarni taqsimlanishi. Davlat-ishtirokchi moliyaviy muassasalarning kafolati. Nazoratning yuqori darajasi	Investitsiyaon muhitga bog'liqlik, kredit xarajalarining yuqori darajasi. Beqaror qonunchilik va soliq tartibi.



## 14 – MAVZU: INNOVATSION LOYIHALAR VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH USULLARI

**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-iiqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli –tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etilishlari kerak.

- innovatsion 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.

## **15- MAVZU. INNOVATSIYALAR TIZIMI VA INNOVATSION FAOLIYATNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH**

**Innovatsiyaon faoliyat-** bu faoliyatning o'zida yangi bilimlar, yangi tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishning, xodimlarni tayyorlash va boshqalarni birlashtiruvchi murakkab turidir. Shuning uchun regulyativ (yo'naltiruvchi) innovatsion faoliyat yangi innovatsion faoliyatning har xil turlari, elementlari, tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalarni qo'llab – quvvatlash va rivojlantirish bo'yicha faoliyat innovatsion faoliyatning muhim turi bo'ladi.

## **16 – MAVZU: INVESTITSİYALAR VA INNOVATSIYALARNING XO'JALIK FAOLIYATI SAMARADORLIGI TA'SIRINING TAHLILI**

Korxonaning buxgalteriya foydasini taqsimlash tartibida amalga oshiriladigan xarajat va ajratmalar	O'tgan yildagi faoliyat yakunlari tasdiqlangand an keyn korxonaning ixtiyorida qoluvchi foydalanish tartibida qayta taqsimlanuvchi foйда	Qolgan foyda hisobidan va favquloddavaziyatlar ni hisobga olish bilan mablag'lar (mulklarni jamg'arish bilan bog'liq)	Sof foyda qoldig'i	Sof (taqsimlanmagan) foйда	Korxonaning hisobot davridagi foydasi	Korxonaning hisobot yilidagi buxgalteriya foydasi
			Favqulodda xarajatlar			
			Jamg'arish fondiga ajratmalar			
		Rezerv sarmoyalariga ajratmalar (ixtiyoriy va majburiy)				
		Korxonaning mablag'larini sarflanishi bilan bog'liqlar	Dividendlarga hisoblab o'tkazishlar			
			Iste'mol fondi hisobidan xarajatlar			
	Korxonaning ta'sis hujjatlariga muvofiq joriy (avansli) xarajatlari					
	Foydadan yil davomida birinchi navbatdagi to'lovlarga joriy foydalanish tartibida		Moliyaviy intizomni buzganlik uchun jarimalar peniyalar			
			Foyda hisobidan qoplanadigan boshqa soliqlar bo'yicha to'lovlar			
			Foydadan soliq bo'yicha to'lovlar			
Moliyaviy natija (buxgalteriya foydasini) shakllantirishda e'tiborga olinadigan xarajatlar	Sotishdan tashqari xarajatlar					
	Tashkiliy xarajatlar					
	Tannarxga kiritilgan xarajatlar	Tijorat				
		Boshqaruv				
Ishlab chiqarish						

**1- rasm. Hisobot yili foydani taqsimlanishi va korxonaning xarajatlarini ularni moliyaviy natijalarni shakllantirishdagi ishtiroki bo'yicha tasniflanishi chizmasi**



# *Keyslar*

## 1. Muammoli VAZIYATLAR

### 1 - holat

Ихтисослашган кичик корхона ходимларининг бир гуруҳи қоришма тайёрлайдиган янги усқунани ихтиро қилишди. Экспериментал нусха ихтирочиларнинг кутган натижасини оқлади. Агар сиз ушбу корхонанинг раҳбари бўлганингизда қуйида кўрсатилган қайси хатти-ҳаракат вариантини танлаган бўлар эдингиз?

1. Қўшма ҳамкорликни ташкил этиб, йирик корхона ёки илмий-техникавий ташкилотлар билан бирлашган ҳолда усқунани ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.

2. Йирик корхона билан шартнома тузиб, илмий ишлаб чиқариш бирлашмаларининг усқунани ишлаб чиқариш ва ишлов бериш ҳуқуқига оид лицензия шартномасини тузиш.

3. Мустақил ҳужжатларни ишлаб чиқиш, биринчи навбатда экспериментал намуналарни ишлаб чиқариш ва аста секинлик билан серияли ишлаб чиқаришни йўлга қўйиб такомиллаштириб бориш.

Кичик корхона номидан усқунани патентлаш ва ушбу қўлга киритилган патентни ҳеч қандай ишловларсиз ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.

### 2 - holat

Компютер ишлаб чиқарадиган катта корхонаоарнинг бирида сотилмаган компютерлар сони сезиларли даражада тўпланиб, ишлаб чиқариш рентабеллигига салбий таъсир кўрсатди. Корхона раҳбарияти томонидан сотилмаган компютерлар сонини кескин даражада камайтириш вазифасини қўйди.

Таҳлилий гуруҳ ушбу муаммони ҳал қилиш учун бир қанча муқобил ечимларни ишлаб чиқди, улардан 2 та асосийси танлаб олинди.

1. Сотиш нархининг сезиларли пасайтириш

2. Қадоқланишини янгилаш ва сотиш баҳосини сезиларли ошириш

Вазифа:

Биринчи ва иккинчи ечимларга асосан вазиятнинг ривожлантириш босқичларини аниқланг. Вазиятнинг қандай ечимини муқобил деб ўйлайсиз?

### 3 - holat

Қуйидаги таниқли компанияларнинг миссияси аҳамиятини ва тавсифларини таҳлил қилинг: улар қондирилган эҳтиёжларни, мақсадли бозорни ва эҳтиёжлар кўламини қандай акс эттиради? Замонавий бизнес миссиясининг мақсадлари қандай бўлиши керак?

Миссия тузишнинг 4 жиҳати мавжуд:

1. Бозор муносабати (махсулотлар, стратегия, рақобат, ташкилот мақсадлари)

2. Ижтимоий (бизнес иштирокчиларининг манфаатларини ҳисобга олиш, ижтимоий гуруҳлар, маданият)

3. Шахсий (раҳбарларнинг шахсий қизиқишлари нуктаи назаридан бизнес муваффақиятлари)

4. Сифат (бизнес шароиларини ўзгартиришга ҳаракатлар, жамият ҳаёти сифати, ижтимоий муҳитнинг сифати)

Ушбу корхоналарнинг миссиялари қайси жиҳатлар асосида тузилганлигини изоҳлаб беринг?

**Макдоналдс**-Тоза ва шинам ресторанлардаги чекланган миқдордаги иссиқ ва мазали таомлар билан бутун дунё бўйлаб қулай нархларда миждозларга тезкор хизмат кўрсатиш

**Форд**-Бизнинг миссиямиз, товар ва хизматларни мунтазам такомиллаштириш ва миждозларимизнинг эҳтиёжларини қондириш, бу бизнеснинг ривожлинишини ва корхона эгаларига, акционерларга адолатли даромадини таъминлайди.

**Хонда**-Биз дунёдаги барча истеъмолчиларни эҳтиёжларини қондириш учун арзон (оқилона) нархларда энг самарали товарларни таклиф қилишга интиламиз

#### *4 - holat*

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki master o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Xech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muxim narsa.

#### *5 - holat*

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muxandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaramjon deb hisoblaydi. "V" o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovvuzkordek qaraydi. O'zining kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xoxlagan paytda urishib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo'lsa ham tobe' bo'lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog'liq bo'lganlar "V" bosiq, g'amxo'r, vazmin munosabat bildiradi. Shu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez kunikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.

2. Xolerik.

3. Sangvinnik.

4. Melanxolik.

## **6 - holat**

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasan, -dedi u , -salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvda bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy xisssiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysinuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu erda rahbar haq.

## **7 - holat.**

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Xech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi. Tinchlik va yolg'izlikni hush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko'radi, lekin, o'zi ularning ishiga qo'shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

1. Sangvinnik.
2. Xolerik.
3. Flegmatik.
4. Melanxolik.

## **8 - holat.**

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, syokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

### **9 - holat**

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo'lim boshlig'i tomonidan o'tkazilgan majlisga kech keldi. Bo'lim boshlig'ining jaxli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o'rnida siz o'zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.
2. Uning aybini asossiz ekanilagini tinch yo'l bilan tushuntirishga harakat qilardim.

Uning gapiga e'tibor bermayman, keyinchalik o'zi tushunadi.

### **10 – holat**

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suxbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.
2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabul qilar edim.
3. Yosh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

### **11 - holat**

Boshqaruv hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

### **12 -holat**

Kasaba uyushmasi etakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning harakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.

2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

### ***13 - holat***

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislariga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.

2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

### ***14 - holat***

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'ekti boshqariluvchi ob'ektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayonining mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxonada ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan: keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga biriktirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

### ***15 - holat***

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo'ysinuvchingizga berib bo'lgansiz. Siz va sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi) qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e'tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimdagi boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo'ysinuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga e'tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysinuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

### **16 - holat**

Faraz qilaylik, siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig'ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo'q. Bunday hollarda siz ko'proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko'proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo'lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz...

### **17 - holat**

Ikki hodim yoki sizning bo'ysinuvchilaringiz o'rtasida o'zaro munosabatlar, shchush kirmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga alohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo'l qo'ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o'zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro'ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta'sir etish kerak.

D. Sizning variantingiz...

### **18 - holat**

Faraz qilaylik, o'zingiz uchun o'rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Da'vogar (nomzod)lardan har biri bo'ysinuvchilar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo'ladigan nizolardan qochishni (chetlab o'tishni) afzal ko'radilar va avvalom bor iliq, do'stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo'ysinuvchilarning hamjixatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e'tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo'yish"dan qo'rqmaydi.

V. Uchinchisi o'z huquqi va shunga bo'ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To'rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo'yicha o'z maqsadlariga erishishda doimo diqqat e'tiborli. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo'yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizning variantingiz...

### **19 - holat**

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar bir-biridan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:

A. Birinchisi boshliqning fikri, ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo'lishdan qat'iy nazar istagan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro'-e'tiborga ega bo'lsa.

V. Uchinchisi chiqisha olmaydigan harakterga ega, tortishuvlarga moyilligi, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishni ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

G. To'rtinchisi, oldida turgan ish soxasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega, o'z ishida diqqat-e'tiborini to'plashga doimo harakat qiladi, halaqit bermasliklari uchun, rahbar bilan ortiqcha aloqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yukori.

D. Sizning variantingiz...

### **20-holat**

Sizning bo'ysinuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtda bajarmadi, garchi va'da bergan bo'lsa ham, ya'ni belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so'z bergan bo'lsa ham bajarmadi. Sizning amalga oshirishingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishishi kerak, so'ngra esa alohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo'lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan alohida gaplashib olish kerak, sababini aniqlamoq yoki uyaltirmoq kerak, so'ngra shuni bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

V. Avval aybdorni ko'proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday ta'sir choralari qo'llash haqida maslaxatlashib olish zarur.

G. Eng avval bo'ysunuvchiga yordam berishni o'ylab ko'rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to'g'rilash va ishni vaqtda bajarilmaganligi uchun jazolash bilan tanbex berish kerak.

D. Sizning variantingiz...



# ***TESTLAR***

- 1. Innovatsion menejmentning asosiy yo'nalishlarini aytib bering?**  
A. iqtisodiyotda sodir bulayotgan xar bir o'zgarishga ahamiyat bilan qarash;  
V. yangi ihtirolarni innovatsion proyektlar orqali ishlab chiqarishga jalb etish;  
S. yuqori organlar maslahatini kutmasdan o'zi ko'ygan maqsadlarga erishish;  
D. qarorlarni kabul kilish va va ijrochilarga yetkazish
- 2. Quyidagi aytilgan innovatsion menejmentning formilarining qaysi biri ko'proq qo'llaniladi?**  
A. xujjatlar to'plami;  
V. innovatsion loyihalar, biznes rejalar;  
S. biznes – rejalar, rejali ko'rsatkichlar;  
D. ko'rgazmalar, tasvirlar ( slaydlar);
- 3. Innovatsion loyihaning samaradorligi nimadan iborat ?**  
A. korxonaning umumiy rivojlanishidan;  
V. yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etishdan tushgan foydadan;  
S. rejalar to'plamidan logan foydadan;  
D. ishlab chiqarishdan xajmlarini o'sishdan olgan samaradan;
- 4. Innovatsion loyihaning alternativ varianti nima ?**  
A. menejmentning strategiya va taktikasi;  
V. metodik tomondan strategik va taktik rejalashtirish asosida alternativ loyixani topish;  
S. davlat miqiyosida rejalashtirish jarayoni;  
D. strategik rejalashtirish asosida loyihalarni amaliyotga joriy etish ;
- 5. Investitsiyalarni moliya tomonidan quvvatlashning negizi nima?**  
A. chet el investitsiyalari  
V. respublikaning iqtisodiy manba'lari;  
S. ichki va tashqi manbalarning yigindisi;  
D. chet el investitsiyalari bilan maxalliy imkoniyatlardan to'la foydalanish
- 6. Qaysi sabablar innovatsion menejmentning samaradorligining passayishiga olib keladi ?**  
A. iqtisodiy inkiroz, texnik kiyinchiliklar;  
V. iqtisodiy inqiroz, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;  
S. texnik kiyinchiliklar, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;  
D. hamma yuqori aytilgan sabablar;
- 7. Innovatsion loyihaning alternativ variantini aniklash nimaga tayanadi?**  
A. alternativani aniklashga;  
V. innovatsion loyixani tuzishning metodika va programmasiga;  
S. innovatsion menejmentning strategiya va taktikasiga;  
D. xamma yukor aytilgan omillarga;

8. Innovatsion loyihalarni tuzish nimalardan iborat ?
- A. Ilmiy izlanish;
  - V. tajriba konstruktorlik faoliyatidan;
  - S. texnologik ishlamalardan;
  - D. Innovatsion loyixalarni ishlab chikish va tasdiklashdan;
9. Innovatsion menejment fani xaqida tushuncha ?
- A. boshqarish xakida fan;
  - V. boshqarish xakida fan;
  - S. davlatning asosiy faoliyati;
  - D. ilmu fan asosida yangiliklarni ishlab chiqish;
10. Hozirgi sharoitda innovatsion menejmentni o'rganish zarurati ?
- A. bu bozor iqtisodiyotining asosiy sharti;
  - V. bu rivojlangan bozor iqtisodiyotining utish davrining talablaridan biri;
  - S. bu xalk xo'jaligida tadbirkor, uddaburon va ish bilarmon boshkaruvchilarning etishmasligi;
  - D. bu bozor iqtisodiyoti sharoitida davrning tabiiy holdagi zarurati;
11. Innovatsion menejment qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar?
- A. kadrlar maqsadini aniqlash;
  - V. javobgarlikni xis etish;
  - S. ijro etuvchini uning loyahasini ishlab chiqarishga jalb etish;
  - D. innovatsion loyixalarni hozirgi zamon talablariga mos kelishi;
12. Innovatsion menejmentning asosiy yo'nalishlarini aytib bering?
- A. iqtisodiyotda sodir bulayotgan xar bir o'zgarishga ahamiyat bilan qarash;
  - V. yangi ixtirolarni innovatsion proyektlar orqali ishlab chiqarishga jalb etish;
  - S. yuqori organlar maslaxatini kutmasdan o'zi ko'ygan maqsadga erishish;
  - D. qarorlarni qabul qilish va ijrochilarga yetkazish;
13. Reindustrializatsiyalash usuli nima?
- A. fan texnika asosida iqtisodiy boshqaruvni tashkil etish;
  - V. korxonani xususiy mulkchilikdan davlat mulkchilikiga utish;
  - S. xususiy tadbirkolikni rivojlantirish;
  - D. ishlab chikarishni kaytadan tuzish,
14. Innovatsiya va rakobatning bir birlariga ta'siri bormi?
- A. bor;
  - V. innovatsiya va rakobat bir biriga ta'sir kursatmaydi;
  - S. yo'q;
  - D. inovatsiya rakobatga nisbiy ta'sir kursatadi;
  - E. raqobat rivojlanishi innovatsion jarayonga to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

15. Innovatsion faoliyatni solik tizimi orkali rag'batlantirishning kaysi usullarini bilasiz ?
- A. usullar yuk;
  - V. solik olish buyicha imtiyozlar berish;
  - S. davlat tomonidan innovatsion faoliyatni rag'ratlantirish;
  - D. soliklar olish buyicha imtiyozlar berish;
16. Qaysi chet el investitsiya formalari innovatsion menejmentda kullaniladi?
- A. tugri investitsiyalar;
  - V. moliyaviy kuyilmalar;
  - S. chet el texnologiyalar orkali;
  - D. pul mablaglari orkali;
17. Innovatsion madaniyat deyilganda nimani tushunasiz ?
- A. menejmentga xos bulgan omil;
  - V. menejmentning bir usuli;
  - S. innovatsion menejmentning tashkil etishning asosiy ta'minlovchi talab;
  - D. menejment funktsiyasi;
18. Innovatsion loyixalarni tuzish nimalardan iborat ?
- A. ilmiy izlanish;
  - V. tajriba –konstruktorlik faoliyatidan;
  - S. texnologik ishlamalardan;
  - D. innovatsion loyixalarni tashkil etishning samaradorligini aniklashdan;
19. Innovatsion menejmentning kaysi funktsiyalarini bilasiz ?
- A. rejalashtirish;
  - V. moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;
  - S. raxbatlantirish va nazorat etish;
  - D. boshkarish usullarini doimiy ravishda rivojlantirish borish.
20. Innovatsion menejment karorlarini moxiyati ?
- A. bajarilish muddati anikligi;
  - V. karorning belgilangan muddatda bajarilishi;
  - S. karorning bir necha variantlarini ishlab chikish;
  - D. karorlar bajarilishini nazorat kilish.
21. Innovatsion boshkarish tashabbuskorligining asosiy yunalishini aytib bering?
- A. iktisodiyotda sodir bulayotgan xar bir uzgarishga axamiyat bilan karash;
  - V. kompetentlik anik, kelajakni uylab, tezkorlik bilan olib borish;
  - S. yukori organlarni maslaxatini kutmasdan uzi kupgina masalalarni xal kilishga intilish;
  - D. karorlarni kabul kilish va ijrochilarga etkazish.

22. Innovatsion karor kabul kilishning asosiy koidalari nimalardan iborat ?
- A. karor kabul kilishning mustakilligi;
  - V. ijrochilarni tugri tayinlash;
  - S. moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni (sistemasini) yulga kuyish;
  - D. ijro etuvchida tashabbuskorlikni rivojlantirish.
23. Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima deb nomlanadi
- A. Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima deb nomlanadi;
  - V. texnik xarajatlar;
  - S. reklama xarajatlari;
  - D. tugri xarajatlar;
24. «Franchayzing» deyilganda nimani tushunasiz ?
- A. boshkarishning bir usuli;
  - V. kichik va urta biznes bilan boglik tushuncha;
  - S. mexnatkashlarning bandligini ta'minlashni boshkarish;
  - D. ishlab chikarishni, sotsial rivojlanishni boshkarish.
  - E. chet el korxonalarida kulaniladigan usul;
25. Innovatsion menejment rivojlanishning kaysi omillarini bilasiz ?
- A. kompaniyaning yukor boshkaruv pogonasi tomonidan erdam berish;
  - V. yangi maxsulot yaratuvchilarni maxsulot iste'mol etuvchilarga karab tayanish;
  - S. boshkaruvning ichki tuzilishiga tanish;
  - D. odamlarni yangi maxsulot yaratish jarayonida bir birlari bilan psixologik alokalar orkali boglash;
26. Yangi maxsulot yaratish jarayoni kaysi omillardan iborat ?
- A. asosiy xarajatlar;
  - V. yangi texnolgiyalar va yangi korxonalarini barpo etish xarajatlari;
  - S. yangi maxsulot sotuvlarini tashkil etish xarajatlari;
  - D. fan-texnika xarajatlari;
27. Innovatsion menejment karorlarining belgilarini ayting?
- A. karorni bajarishning anik vakti;
  - V. karorning uz vaktidaligi;
  - S. karorning bir kancha variant turlarini tanlash mumkinligi;
  - D. karor kabul kilishni bajarilish tizimining yaratilishi.
28. Innovatsion menejment samaradorligi kay darajada aniklanadi?
- A. davlat va xalkaro;
  - V. iste'molchi va tovar ishlab chikaruvchi eksport va import tashkiloti;
  - S. xalk xujaligi uchun maxsulot ishlab chikaruvchilar darajasida
  - D. javobga kiynalaman;

E. korxonada darajasida

29. Innovatsion menejment boshkaruvning kaysi axborot turlariga tayanadi?

- A. sotuvlar tugrisidagi axborotga;
- V. maxsulotni yaratish jaraenida nuxsonlar tugrisidagi axborotlarga;
- S. iste'mol etuvchilar tugrisidagi axborotlarga;
- D. xom ash'e etkazuvchilar tugrisidagi axborotlarga;

30. Raxbarlik usulining eng zarurini ayting?

- A. raxbarlik jarayonida xamma usullardan foydalanish;
- V. boshkarish tizimidan unumli foydalanish;
- S. yangi sharoitda uz-uzini tashkil etish;
- D. raxbar va uning apparati;

31. Innovatsion boshkaruvning birmuncha murakkab turini ayting ?

- A. ijtimoiy boshkaruv;
- V. iktisodiy boshkaruv;
- S. ijtimoiy-siyosiy boshkaruv;
- D. yangiliklar boshkaruvi;

32. Raxbarning boshkarish kobiliyatiga ega ekanini kuyidagilardan kaysi biri kursatadi?

- A. olgan bilimlari;
- V. mehnat staji;
- S. psixologik test natijasi;
- D. bajarilgan ish natijasi;

33. Kaysi mablaglar erdamida maxsus markazlashtirilgan innovatsion firmalar yaratiladi ?

- A. firmaning daromadidan;
- V. firmaning foydasidan;
- S. firmaning xarajatidan;
- D. sponsorlik erdami orkali;

34. Konsultatsiya va taxlil etuvchi maxsus guruxlar turkumiga kimlar kiradi ?

- A. firma egalari;
- V. menejerlar;
- S. ilmiy xodimlar;
- D. funktsional bulimlar menejerlari;

35. Venchur bulimlar kaerda tuziladi ?

- A. kichik firmalarda;
- V. urta firmalarda;
- S. kichik va urta firmalarda;
- D. yirik firmalarda
- E. xamma javob tugri.

36. Xorijiy innovatsion menejment kaysi davrda vujudga kelgan?  
 A. sotsializm davrida  
 V. monopolistik kapitalistik davrida  
 S. bozor iktisodiyoti sharoitida  
 D. 50- yillarning boshida
37. ITTKI (ilmiy-tadkikot va tajriba – konstruktorlik ishlari bulinmalari vazifalari nima ?  
 A. yangi texnologiyalar topish;  
 V. yangi ixtirolar yaratish;  
 S. yaxshi boshkaruv goyalarini vujudga keltirish;  
 D. yangi goyalarni, ixtirolarni ishlab chikarishga kirgizish;
- 38.Sizningcha buyurtmachi bilan korxonada urtasidagi munosabat nimalarga boglik?  
 A. iste'molchining tashabbusi va maxsulot sifati  
 V. rejalashtirish metodi  
 S. instruktsiya kursatmaning talabi  
 D. talab va taklif
39. Rivojlanish markazlari nima?  
 A. innovatsion boshkaruvning yangi formasi;  
 V. ilmiy tadkikotlar markazi;  
 S.ilmiy yangiliklar yaratish markazi;  
 D.yangiliklarni ishlab chikarishga moslashtirish markazi;
40. Innovatsion menejmentning sistema sifatida asosiy belgilari?  
 A. oliy boshkaruv buginida – sovetlar, kumitalar yoki ishchi guruxlar;  
 V. markaziy xizmat, yangi maxsulotlar bulimi yaratib, innovatsion faoliyatni koordinatsiya etish;  
 S. maksadli proektlashtirish guruxlar va markazlar yaratish;  
 D. ishlab chikarish bulinmalarida ITTKI laboratoriyalar yaratish;
41. Innovatorlar tadkikot faoliyatini usishga kuprok nima ta'sir kiladi?  
 A. ish xakki  
 V. mexnatni tugri tashkil etish  
 S. mexnat sharoitini yaxshilash  
 D. korxonalarni xususiylashtirish
42. Innovatorlarni ishga yangicha munosabatda bulishiga nima kuprok ta'sir kiladi?  
 A. yangi texnikani kullash  
 V. ishlab chikarish estetikasi  
 S. ishlab chikarish estetikasi  
 D. yangi konunlaning chikishi.

43. Innovatsiyalarni boshkarishning etakchi printsiplarini aytib bering?
- A. demokratik-tsentralizm;
  - V. moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;
  - S. ilmiylik;
  - D. boshkarish usullarini doimiy ravishda rivojlantirish borish.
44. Innovatsion menejment qarorlarini mohiyati?
- A. bajarilish muddati anikligi;
  - V. qarorning belgilangan muddatda bajarilishi;
  - S. qarorning bir necha variantlarini ishlab chikish;
  - D. qarorlar bajarilishini nazorat kilish.
45. Innovatsion boshkarish tashabbuskorligining asosiy yunalishini aytib bering?
- A. iktisodiyotda sodir bulayotgan xar bir uzgarishga axamiyat bilan karash;
  - V. kompetentlik anik, kelajakni uylab, tezkorlik bilan olib borish;
  - S. yukori organlarni maslaxatini kutmasdan uzi kurgina masalalarni xal kilishga intilish;
  - D. qarorlarni kabul kilish va ijrochilarga etkazish.
46. Innovatsion boshkarish qarorlarini kabul kilishning asosiy koidalari nimavlardan iborat?
- A. qaror kabul kilishning mustakilligi;
  - V. ijrochilarni tugri tayinlash;
  - S. moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni (sistemasini) yulga kuyish;
  - D. ijro etuvchida tashabbuskorlikni rivojlantirish.
47. Menejerning ish uslubi kandy nazariyaga tayangan xolda ish olib borishi zarur?
- A. «X nazariyasi» va «U nazariyasi» (D. Mak Gregor), boisiy tozalanish (F. GertsberD., sabablar va shaxs (A. Maslou);
  - V. boisiy tozalanish (A. Maslou), Laykertning 4 sistemasini, Fidlerning situatsion modeli, Brum Yetton modeli;
  - S. sabablar va shaxs (A. Maslau), Fidlerning situatsion modeli, Laykertning 4 sistemasini, Brum Yetton modeli, «X» va «U» nazariyasi (D. Mak Gregor);
  - D. «X» va «U» nazariyasi (D. Mak Gregor), sabablar va shaxs (Maslau), boisiy tozalanish (F. GertsberD., Brum Yetton modeli, Laykertning 4 sistemasini, Fidlerning situatsion modeli;
48. Boshkaruv xodimlari tasnifini ular oldidagi masadlariga karab necha printsipga bulish mumkin?
- A. ma'muriy -xukukiy printsipt, funktsional printsipt
  - V. funktsional, texnologik,
  - S. kollegiyachilik, tashkil etish
  - D. yakkaboshchilik. demokratik.



49. Xorijiy innovatsion menejment kaysi davrda vujudga kelgan?  
A. sotsializm davrida  
V. monopolistik kapitalistik davrida  
S. bozor iktisodiyoti sharoitida  
D. 50- yillarning boshida
50. Raxbarlik usulining eng zarurini ayting ?  
A. raxbarlik jarayonida xamma usullardan foydalanish;  
V. boshkarish tizimidan unumli foydalanish;  
S. yangi sharoitda uz-uzini tashkil etish;  
D. raxbar va uning apparati;
51. Yangi maxsulot yaratish jarayoni kaysi omillardan iborat ?  
A. asosiy xarajatlar;  
V. yangi texnologiyalar va yangi korxonalarni barpo etish xarajatlari;  
S. yangi maxsulot sotuvlarini tashkil etish xarajatlari;  
D. fan-texnika xarajatlari;
52. Kaysi sabablar innovatsion menejmentning samaradorligining passayishiga olib keladi  
A. iktisodiy inkiroz, texnik kiyinchiliklar;  
V. iktisodiy inkiroz, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;  
S. texnik kiyinchiliklar, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;  
D. xamma yukori aytilgan sabablar;
53. Innovatsion menejment karorlariga kuyiladigan asosiy talablar nimalardan iborat ?  
A. kadrlar maksadini aniklash;  
V. javobgarlikni xis etish;  
S. ijro etuvchini uning loyixasini ishlab chikarishga jalb etish;  
D. innovatsion loyixalarni xozirgi zamon talablariga mos kelishi;
54. Innovatsion faoliyatni solik tizimi orkali raxbatlantirishning kaysi usullarini bilasiz ?  
A. usullar yuk;  
V. solik olish buyicha imtiyozlar berish;  
S. davlat tomonidan innovatsion faoliyatni raxratlantirish;  
D. soliklar olish buyicha imtiyozlar berish;
55. Innovatsion madaniyat deyilganda nimani tushunasiz ?  
A. menejmentga xos bulgan omil;  
V. menejmentning bir usuli;  
S. innovatsion menejmentning tashkil etishning asosiy ta'minlovchi talab;  
D. menejment funktsiyasi;

56. Innovatsion menejment rivojlanishining kaysi omillarini bilasiz ?
- A. kompaniyaning yukor boshkaruv pogonasi tomonidan erdam berish;
  - V. yangi maxsulot yaratuvchilarni maxsulot iste'mol etuvchilarga karab tayanish;
  - S. boshkaruvning ichki tuzilishiga tanish;
  - D. odamlarni yangi maxsulot yaratish jarayonida bir birlari bilan psixologik alokalar orkali boglash;
57. Innovatsion loyixalarni tuzish nimalardan iborat ?
- A. ilmiy izlanish;
  - V. tajriba –konstruktorlik faoliyatidan;
  - S. texnologik ishlamalardan;
  - D. innovatsion loyixalarni tashkil etishning samaradorligini aniklashdan;
58. Kaysi chet el investitsiya formalari innovatsion menejmentda kullaniyadi
- A. tugri investitsiyalar;
  - V. moliyaviy kuyilmalar;
  - S. chet el texnologiyalar orkali;
  - D. pul mablaglari orkali;
59. Innovatsion menejment samaradorligi kay darajada aniklanadi?
- A. davlat va xalkaro;
  - V. iste'molchi va tovar ishlab chikaruvchi eksport va import tashkiloti;
  - S. xalk xujaligi uchun maxsulot ishlab chikaruvchilar darajasida
  - D. javobga kiynalaman;
60. Innovatsion boshkarish tashabbuskorligining asosiy yunalishini aytib bering?
- A. iktisodiyotda sodir bulayotgan xar bir uzgarishga axamiyat bilan karash;
  - V. kompetentlik anik, kelajakni uylab, tezkorlik bilan olib borish;
  - S. yukori organlarni maslaxatini kutmasdan uzi kupgina masalalarni xal kilishga intilish;
  - D. karorlarni kabul kilish va ijrochilarga etkazish.
61. «Franchayzing» deyilganda nimani tushunasiz ?
- A. boshkarishning bir usuli;
  - V. kichik va urta biznes bilan boglik tushuncha;
  - S. mexnatkashlarning bandligini ta'minlashni boshkarish;
  - D. ishlab chikarishni, sotsial rivojlanishni boshkarish.
  - E. chet el korxonalarida kullaniyadigan usul.
62. Reindustrializatsiyalash usuli nima ?
- A. fan texnika asosida iktisodiy boshkaruvni tashkil etish;
  - V. korxonani xususiy mulkchilikdan davlat mulkchilikiga utish;
  - S. xususiy tadbirkolikni rivojlantirish;
  - D. ishlab chikarishni kaytadan tuzish,

E. xamma yukoridaaytilgan xususiyatlar

63. Innovatsion menejment boshkaruvning kaysi axborot turlariga tayanadi?

A. sotuvlar tugrisidagi axborotga;

V. maxsulotni yaratish jaraenida nuxsonlar tugrisidagi axborotlarga;

S. iste'mol etuvchilar tugrisidagi axborotlarga;

D. xom ash'e etkazuvchilar tugrisidagi axborotlarga;

64. Konsultatsiya va taxlil etuvchi maxsus guruxlar turkumiga kimlar kiradi ?

A. firma egalari;

V. menejerlar;

S. ilmiy xodimlar;

D.funksional bulimlar menejerlari;

65. Xozirgi sharoitda innovatsion menejmentni urganish zarurati?

A. bu bozor iktisodiyotining asosiy sharti;

V. bu rivojlangan bozor iktisodiyotining utish davrining talablaridan biri;

S.bu xalk xujaligida tadbirkor, uddaburon va ish bilarmon boshkaruvchilarning etishmasligi;

D. bu bozor iktisodiyoti sharoitida davrning tabiiy xoldagi zarurati;

66.Kaysi mablaglar erdamida maxsus markazlashtirilgan innovatsion firmalar yaratiladi?

A. firmaning daromadidan;

V. firmaning foydasidan;

S. firmaning xarajatidan;

D. sponsorlik erdami orkali;

67.Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima deb nomlanadi?

A. tajriba-konstruktorlik va fan-texnika xarajatlari;

V. texnik xarajatlar;

S. reklama xarajatlari;

D. tugri xarajatlar;

68. Innovatsion menejmentning kaysi funktsiyalarini bilasiz?

A. rejalashtirish;

V. moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;

S. raxbatlantirish va nazorat etish;

D. boshkarish usullarini doimiy ravishda rivojlantirish borish.

69. Innovatsion menejment rivojlanishing kaysi omillarini bilasiz?

A. kompaniyaning yukor boshkaruv pogonasi tomonidan erdam berish;

V. yangi maxsulot yaratuvchilarni maxsulot iste'mol etuvchilarga karab tayanish;

S. boshkaruvning ichki tuzilishiga tanish;

D. odamlarni yangi maxsulot yaratish jarayonida bir birlari bilan psixologik alokalar orkali boglash;

70. Innovatsiya va rakobatning bir birlariga ta'siri bormi?

A. bor;

V. innovatsiya va rakobat bir biriga ta'sir kursatmaydi;

S. yuk;

D. inovatsiya rakobatga nisbiy ta'sir kursatadi;

E. rakobat rivojlanishi innovatsion jaraenga tugri ta'sir kursatadi.

71. Innovatsion boshkaruvning birmuncha murakkab turini ayting?

A. ijtimoiy boshkaruv;

V. iktisodiy boshkaruv;

S. ijtimoiy-siyosiy boshkaruv;

D. yangiliklar boshkaruvi;

72. Raxbarning boshkarish kobiliyatiga ega ekanini kuyidagilardan kaysi biri kursatadi?

A. olgan bilimlari;

V. mexnat staji;

S. psixologik test natijasi;

D. bajarilgan ish natijasi;

73. Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima deb nomlanadi?

A. tajriba-konstruktorlik va fan-texnika xarajatlari;

V. texnik xarajatlar;

S. reklama xarajatlari;

D. tugri xarajatlar;

74. Yangi maxsulot yaratish jarayoni kaysi omillardan iborat ?

A. asosiy xarajatlar;

V. yangi texnolgiyalar va yangi korxonalarni barpo etish xarajatlari;

S. yangi maxsulot sotuvlarini tashkil etish xarajatlari;

D. fan-texnika xarajatlari;

75. Boshkaruv xodimlari tasnifini ular oldidagi masadlariga karab necha printsipga bulish mumkin?

A. ma'muriy - xukukiy printsipt, funktsional printsipt

V. funktsional, texnologik,

S. kollegiyachilik, tashkil etish

D. yakkaboshchilik. demokratik.

76. Innovatsion madaniyat deyilganda nimani tushunasiz ?

A. menejmentga xos bulgan omil;

V. menejmentning bir usuli;

- S. innovatsion menejmentning tashkil etishning asosiy ta'minlovchi talab;
- D. menejment funksiyasi;

77. Innovatorlarni ishga yangicha munosabatda bulishiga nima kuprok ta'sir kiladi?

- A. yangi texnikani kullash
- V. ishlab chikarish estetikasi
- S. korxonalarni davlat tassarufidan chikarish
- D. yangi konunlaning chikishi.

78. Innovatsion boshkarish karorlarini kabul kilishning asosiy koidalari nimavlardan iborat ?

- A. karor kabul kilishning mustakilligi;
- V. ijrochilarni tugri tayinlash;
- S. moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni (sistemasini) yulga kuyish;
- D. ijro etuvchida tashabbuskorlikni rivojlantirish.

79. Kaysi sabablar innovatsion menejmentning samaradorligining passayishiga olib keladi?

- A. iktisodiy inkiroz, texnik kiyinchiliklar;
- V. iktisodiy inkiroz, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;
- S. texnik kiyinchiliklar, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;
- D. xamma yukori aytilgan sabablar;

80. Konsultatsiya va taxlil etuvchi maxsus guruxlar turkumiga kimlar kiradi ?

- A. firma egalari;
- V. menejerlar;
- S. ilmiy xodimlar;
- D. funktsional bulimlar menejerlari;

81. Sizningcha buyurtmachi bilan korxonaga urtasidagi munosabat nimalarga boglik?

- A. iste'molchining tashabbusi va maxsulot sifati
- V. rejalashtirish metodi
- S. instruktsiya kursatmaning talabi
- D. talab va taklif

82. Innovatsion menejment boshkaruvning kaysi axborot turlariga tayanadi?

- A. sotuvlar tugrisidagi axborotga;
- V. maxsulotni yaratish jaraenida nuxsonlar tugrisidagi axborotlarga;
- S. iste'mol etuvchilar tugrisidagi axborotlarga;
- D. iste'mol etuvchilar tugrisidagi axborotlarga;

83. Innovatsion menejment rivojlanishing kaysi omillarini bilasiz ?

- A. kompaniyaning yukor boshkaruv pogonasi tomonidan erdam berish;

V. yangi maxsulot yaratuvchilarni maxsulot iste'mol etuvchilarga karab tayanish;

S. boshkaruvning ichki tuzilishiga tanish;

D. odamlarni yangi maxsulot yaratish jarayonida bir birlari bilan psixologik alokalar orkali boglash;

84. Qaysi chet el investitsiya formalari innovatsion menejmentda kullaniladi

A. tugri investitsiyalar;

V. moliyaviy kuyilmalar;

S. chet el texnologiyalar orkali;

D. pul mablaglari orkali;

85. Venchur bulimalar qayerda tuziladi ?

A. kichik firmalarda;

V. urta firmalarda;

S. kichik va urta firmalarda;

D. yirik firmalarda

86. Xorijiy korporatsiyalarda innovatsion menejmentga ajratilgan xarajatlar nima deb nomlanadi

A. tajriba-konstruktorlik va fan-texnika xarajatlari;

V. texnik xarajatlar;

S. reklama xarajatlari;

D. tugri xarajatlar;

87. Menejning ish uslubi kandy nazariyaga tayangan xolda ish olib borishi zarur?

A. «X nazariyasi» va «U nazariyasi» (D. Mak Gregor), boisiy tozalanish (F. GertsberD., sabablar va shaxs (A. Maslou);

V. boisiy tozalanish (A. Maslou), Laykertning 4 sistemasi, Fidlerning situatsion modeli, Brum Yetton modeli;

S. sabablar va shaxs (A. Maslau), Fidlerning situatsion modeli, Laykertning 4 sistemasi, Brum Yetton modeli, «X» va «U» nazariyasi (D. Mak Gregor);

D. «X» va «U» nazariyasi (D. Mak Gregor), sabablar va shaxs (Maslau), boisiy tozalanish (F. GertsberD., Brum Yetton modeli, Laykertning 4 sistemasi, Fidlerning situatsion modeli;

88. Rivojlanish markazlari nima ?

A. innovatsion boshkaruvning yangi formasi;

V. ilmiy tadjikotlar markazi;

S. ilmiy yangiliklar yaratish markazi;

D. rejalashtirish metodi

89. Innovatorlarni ishga yangicha munosabatda bulishiga nima kuprok ta'sir kiladi?

A. yangi texnikani kullash

- V. ishlab chikarish estetikasi
- S. korxonalarni davlat tassarufidan chikarish
- D. yangi konunlaning chikishi.

90. Reindustrializatsiyalash usuli nima?

- A. fan texnika asosidaiktisodiy boshkaruvni tashkil etish;
- V. korxonani xususiy mulkchilikdan davlat mulkchilikiga utish;
- S. xususiy tadbirkolikni rivojlantirish;
- D. ishlab chikarishni kaytadan tuzish,
- E. xamma yukoridaaytilgan xususiyatlar

91. Xorijiy innovatsion menejment kaysi davrda vujudga kelgan?

- A. sotsializm davrida
- V. monopolistik kapitalistik davrida
- S. bozor iktisodiyoti sharoitida
- D. 50- yillarning boshida

92. Xozirgi sharoitda innovatsion menejmentni urganish zarurati ?

- A. bu bozor iktisodiyotining asosiy sharti;
- V. bu rivojlangan bozor iktisodiyotining utish davrining talablaridan biri;
- S. bu xalk xujaligida tadbirkor, uddaburon va ish bilarmon boshkaruvchilarning etishmasligi;
- D. bu bozor iktisodiyoti sharoitida davrning tabiiy xoldagi zarurati;

93. Innovatsion menejment fani xakida shuncha ?

- A. boshkarish xakida fan;
- V. ishlab chikarishni boshkarish;
- S. davlatning asosiy faoliyati;
- D. ilmu fan asosida yangiliklarni ishlab chikish;

94. Innovatsion menejment karorlariga kuyiladigan asosiy talablar nimplardan iborat ?

- A. kadrlar maksadini aniklash;
- V. javobgarlikni xis etish;
- S. ijro etuvchini uning loyixasini ishlab chikarishga jalb etish;
- D. innovatsion loyixalarni xozirgi zamon talablariga mos kelishi;

95. Raxbarlik usulining eng zarurini ayting ?

- A. raxbarlik jarayonida xamma usullardan foydalanish;
- V. boshkarish tizimidan unumli foydalanish;
- S. yangi sharoitda uz-uzini tashkil etish;
- D. raxbar va uning apparati;

96. Kaysi sabablar innovatsion menejmentning samaradorligining passayishiga olib keladi ?

- A. iktisodiy inkiroz, texnik kiyinchiliklar;

V. iktisodiy inkiroz, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;  
S. texnik kiynchiliklar, marketing izlanishlarning chukurlashuvining pasayishi;

97. Innovatsion menejmentning kaysi funktsiyalarini bilasiz ?

A. rejalashtirish;

V. moddiy va ma'naviy ragbatlantirish;

S. raxbatlantirish va nazorat etish;

98. Innovatsion menejmentning asosiy yunalishlarini aytib bering?

A. iktisodiyotda sodir bulaetganxar bir uzgarishga axamiyat bilan karash;

V. yangi ixtirolarni innovatsion proektlar orkali ishlab chikarishga jalb etish;

S. yukori organlar maslaxatini kutmasdan uzi kuygan maksadlarga erishish;

D. karorlarni kabul kilish va va ijrochilarga etkazish



# Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatma

## Fan bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

<b>Baholash usullari</b>	<b>Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar</b>		
<b>Baholash mezonlari</b>	<p><b>86-100 ball «a'lo»</b>                      Innovatsion menejment fani mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha har tomonlama chuqurvamukammal bilimga ega. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarda «Innovatsion menejment» fan mavzulariga oid masalalar bo'yicha xulosa va qaror qabul qila oladi, mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <p><b>71-85 ball «yaxshi»</b>                      Fan mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha to'la bilimga ega. Innovatsion menejment fani mavzulari yuzasidan mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. O'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish.</p> <p><b>55-70 ball «qoniqarli»</b>                      Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha qoniqarli bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga oid masalalar mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish;</li> <li>– o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish;</li> <li>– o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish.</li> </ul> <p><b>0-54 ball «qoniqarsiz»</b>                      Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha koniqarsiz bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga bog'liq masalalar yuzasidan aniq tasavvurga ega emas, bilmaydi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik;</li> <li>– iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik;</li> <li>– o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.</li> </ul>		
	<b>Reyting baholash turlari</b>	<b>Maks.ball</b>	<b>O'tkazish vaqti</b>
	Joriy nazorat:	36	
	ma'ruza mashg'ulotlarda faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	6	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda faolligi, savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajargan-ligi uchun	20	
	Oraliq nazorat	34	
	Birinchi oraliq nazorat yozma	14	10 hafta

	ish (amaliy mashg'ulot o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi).		
	Ikkinchi oraliq nazorat (ma'ruzachi o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi). Ikkinchi oraliq nazorat 2 bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqich, 10 ball-talaba yakka tartibda topshiriqlar oladi va himoya qiladi. Ikkinchi bosqich, 10 ball-talabalar kichik guruhlariga bo'linadi (har bir guruhda talabalar soni 5-7 tagacha bo'lishi mumkin), har bir guruhga alohida topshiriqlar beriladi va himoya qabul qilinadi. Topshiriqlar 2-3-haftalar oralig'ida talabalarga birlashtiriladi. Guruhning faolligi, berilgan topshiriqni nazariy va amaliy jihatdan yoritilishi, xulosalarning mantiqiy bog'liqligi, kreativ mulohazalarning mavjudligi, huquqiy-normativ hujjatlarni bilishi va boshqa talablarga mosligi hisobga olinadi. Guruhdagi har bir talabaga 0-10 oralig'ida bir xil ball qo'yiladi. Himoya kafedra mudiri tomonidan tasdiqlangan grafik asosida dars mashg'ulotlaridan so'ng tashkil etiladi	20	17-hafta
	Yakuniy nazorat	30	20 hafta
	Yozma ish	30	
	JAMI	100	