

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

SAMARQAND DAVLAT UNIVERSITETI

KADRLARNI INNOVATSION BOSHQARISH

O‘QUV QO‘LLANMA

SAMARQAND - 2021

E.V.Nexoda, N.Arabov, D.Nasimov, Sh.Djurakulov, D.Q.Usmanova, N.Mansurova, B.Boltayev va A.Xamidova. Kadrlarni innovatsion boshqarish. O'quv qo'llanma. Samarqand: SamDU nashri, 2021. - bet.

O'quv qo'llanmada elektron tijoratning vujudga kelishi va rivojlanishi, elektron biznesni rivojlantirish shartlari, elektron biznesni rivojlantirishning asosiy bosqichlari, Internet iqtisodiyotda biznesni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari, veb-saytlarni yaratish bosqichlari, tashkilot veb-saytining tashkiliy samaradorligi, reklama sohasidagi asosiy tushunchalar to'g'risida ma'lumotlar mavjud. Internet, elektron pul va elektron to'lovlar, elektron to'lov tizimlari, shuningdek Internet muhitidagi savdo tizimlari va elektron tijorat tizimlarida xavfsizlik tushunchasi keltirilgan. Darslik materiallaridan "Raqamli iqtisodiyot asoslari", "Internet marketing", "Strategik marketing" va boshqa fanlarni o'rganishda foydalanish mumkin.

5A350303 - Raqamli iqtisodiyot mutaxassisligi bo'yicha tahsil olayotgan magistratura va bakalavrlar uchun, shuningdek, iqtisodiyot, menejment va marketing sohasidagi mutaxassislar uchun.

Taqrizchilar:

Inson resurlarni boshqarish kafedrası
professori, i.f.d.

N.U. Arabov

Muhammad al-Xorazmiy nomidagi
TATU Samarqand filiali
«Axborot xavfsizligi»
kafedrası mudiri, dotsent

N.R. Zaynalov

KIRISH	
I Bob . «Kadrlarni innovatsion boshqarish» fanining maqsadi va vazifalari	
1.1. «Kadrlarni innovatsion boshqarish» fanining predmeti, maqsadi va vazifalari	
1.2. Innovatsion xodimlarni boshqarish tushunchasi, printsiplari, usullari va funktsiyalari	
1.3. Innovatsiyalar va innovatsiyalar kadrlarni innovatsion boshqarish ob'ekti sifatida	
1.4. Innovatsion kadrlar boshqaruvining roli va ahamiyati	
1.5. Kadrlar tizimining ishlashi: innovatsion rivojlanish, taraqqiyot, regressiya, turg'unlik, inqiroz, barqarorlashtirish	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
II Bob. Tashkilot innovatsiyalari	
2.1. Innovatsiyalar tushunchasi, ularning tasnifi va o'ziga xosligi	
2.2. Kadrlar yangiliklari: tushunchasi va xususiyatlari	
2.3. Xodimlarning innovatsion salohiyati va uni rivojlantirish	
2.4. Kadrlar faoliyati va kadrlar islohotlari	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
III Bob. Innovatsion jarayonlari (faoliyatlari) sub'ektlari va tashkiliy tuzilmalari	
3.1. Davlat innovatsion siyosati (innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solish). Kadrlar ishida innovatsiyalarni boshqarish sohasidagi davlatning ustuvor yo'nalishlari.	
3.2. Korxonalar va tashkilotlarda innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy tuzilmalarning turlari va turlari	
3.3. Innovatsion faoliyat sub'ektlari. Kadrlar elitasi	
3.4. Innovatsion faoliyatni tartibga solish mamlakat va hududiy darajalarda, shuningdek alohida institutlar darajasida.	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
IV Bob. Inson resurslarida innovatsiyalarni rivojlantirish va ishlab chiqarish	
4.1. Innovatsion jarayon va innovatsion faoliyat. Innovatsion loyiha	
4.2. Kadrlar ishidagi innovatsiyalarni bashorat qilish, strategiyasini belgilash va amaliyotga qo'llash.	
4.3. Xodimlarni boshqarish texnologiyasi bosqichlari bo'yicha innovatsiyalarni rivojlantirish	
4.4. Tashkilotning innovatsiyalarni qabul qilishi. Innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatish va joriy etish, yangiliklarni qo'llab-quvvatlash	
4.5. Kadrlar ishidagi yangiliklarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
V Bob. Korxonalar va tashkilotlardagi innovatsiya jarayonlarni	

boshqarish	
5.1. Tashkilotlarda yangiliklarni joriy qilishda o'zgartirishlarni kiritishning asosiy tamoyillari va qoidalari	
5.2. Kadrlar boshqaruviga innovatsion yondashuv, xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar	
5.3. Innovatsion madaniyat	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
VI Bob. Innovatsiy faoliyatning huquqiy tartibga solish	
6.1. Intellektual mulk tushunchasi	
6.2. Patentlar. Asosiy xususiyatlari	
6.3. Texnologiyalarni uzatish uchun litsenziyalash va qonuniy tartib	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob VII. Xodimlarning kompetentsiyasi va tashkilotlarning strategik innovatsion rivojlanishi	
7.1. Korxonalarni strategik rejalashtirish muammolari	
7.2. Tashkiliy innovatsion strategiyalar	
7.3. Tashkilotning innovatsion rivojlanishining asosi sifatida kadrlar malakasining mohiyati va tarkibi.	
7.4. Xodimlar va tashkilotlar vakolatlarini boshqarish	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob VIII. Innovatsiya tashkilotlarda personalning ijodiy faoliyati	
8.1. Murosasiz yangi g'oyalarni bashorat qilish va skrining qilish	
8.2. Yangi g'oyalarni yaratish uchun o'yin usullari	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob IX. Innovasiyalarning dasturlari va loyihalarini rivojlantirish: samaradorlikni baholash va xavflar	
9.1. . Innovasion faoliyatning samaradorligini baholash	
9.2. Innovasion faoliyatning samaradorligini baholashning ko'p omilli modellari	
9.3. Innovasion faoliyatning xavflari	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob X. Innovasiya jarayonida ilmiy tashkilotlar ishtirokchilari	
10.1. Ilmiy tashkilotlar va ularning innovasion jarayondagi o'rni	
10.2. O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligining asosiy maqsadlari, vazifalari va funksiyalari	
10.3. Ta'lim sohasidagi ilmiy tashkilotlar.	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
XI Bob. Innovatsion siyosat kontseptsiyasining asosiy printsiplari va yo'nalishi	
11.1. Zamonaviy jamiyatdagi innovatsion siyosat: amalga oshirish tamoyillari va xususiyatlari	
11.2. Davlat innovatsion siyosatining maqsadi va mazmuni	
11.3. Chet davlatlarda innovatsion siyosat	
11.4. Mintaqaviy innovatsion siyosat	

Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
ГЛIABA XII. Innovatsion biznesning inkubatsiyasi	
12.1. Biznes-inkubatorlar - kontseptsiya, muvaffaqiyatning asosiy omillari	
12.2. Biznes-inkubatorning hayotiy tsikli	
12.3. Biznes-inkubatorning daromadi	
12.4. Biznes-inkubatorlar faoliyatlarining tahlili	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob XIII. Innovatsion g'oyalarni tijoratlashtirish: texnoparklar	
13.1. Texnoparklarning umumiy tavsiflari	
13.2. Texnoparklar tasnifi	
13.3. Rossiyada texnoparklarning ishlash xususiyatlari	
13.4. Texnoparklarni rivojlantirishda davlatning roli	
13.5. Texnoparklarni rivojlantirish bilan bog'liq muammolar	
13.6. Texnoparklarni rivojlantirish yo'llari	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Bob XIV. Venchur-biznes innovatsiyalarni boshqarishni tashkil etishning yangi shakli sifatida	
14.1. Venchur firmalari va venchur fondlari	
14.2. Venchur biznesining paydo bo'lishi va rivojlanishi tarixi	
14.3. Venchur fondlarining xorijiy tajribasi	
Nazorat uchun savollar va topshiriqlar	
Iqtisodiy atamalar izohi	
ADABIYOTLAR RO'YHATI	
ILOVA	

Yuqori sifatli insoniy salohiyatini shakllantirish uchun sharoit yarata oladigan xalqlar va mamlakatlar dunyoda har doim etakchi mavqega ega bo'lib kelmoqdalar va uning yordami bilan o'z davri uchun eng ilg'or mahsulotlar va texnologiyalarni ishlab chiqargan va o'zlashtirgan. Buni butun insoniyat taraqqiyoti tarixi davomida - neolit davrining boshidan to hozirgi kungacha aniq kuzatish mumkin.

Hozirgi vaqtda innovatsion sohadagi etakchilik ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotda ustunlikni oldindan belgilashi aniq bo'ldi. O'tgan asrda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish va rivojlantirishning jahon tajribasi, mamlakatlarning ushbu maqsadga o'tishlari uchun turli xil yo'llar mavjudligini ko'rsatdi. Innovatsion iqtisodiyotga yo'naltirilgan evolyusion, olg'a intiluvchi harakat texnologik taraqqiyoti hos bo'lgan etakchi mamlakatlari: Buyuk Britaniya, Germaniya, AQSH, Fransiya uchun xarakterlidir. Ba'zi mamlakatlar etakchilar tajribasini o'rganib, innovatsion yolini tanladilar - tezlashtirilgan texnologik rivojlanish natijasida ular tezda texnologik jihatdan rivojlanganlar qatoriga kirib, YAIM va aholi turmush darajasining o'sishini ta'minladilar, bunga Xitoy, Braziliya, Janubiy Koreya va boshqalar misol bo'la oladi. Zamonaviy postindustrial davrda uglevodorodlar va boshqa tabiiy boyliklar emas, balki aholining faollashgan intellektual salohiyatidan maksimal darajada foydalanadigan mamlakatni ilg'or qilishi, bugungi dunyoda yaqqol misol bo'la oladi. O'zbekistonda, aksincha, so'nggi yigirma yil ichida G'arbiy Evropa va Shimoliy Amerika davlatlaridan texnologik orqaga qolish oshdi, yuqori texnologik yo'nalishlar bo'yicha, shu jumladan dunyodagi etakchilik bo'yicha (va hozirda ham) raqobatbardoshlik pasaydi. Muammo byudjet mablag'larining etishmasligi bilan cheklanib qolmaydi. Innovatsiyalarni va tashkilotlar boshqarishda xatoliklar mavjud. Ko'pincha tashkilotlarning innovatsion faoliyati strategik jihatdan asosga, xodimlar esa zarur vakolatlarga ega emaslar. Innovatsion kommunikatsiyalar nihoyatda sust rivojlangan, natijada ko'plab tashkilotlar yangi g'oyalarni izlash va innovatsion jarayonlarni moliyalashtirishni ta'minlash nuqtai nazaridan o'zlarining kuchlariga tayanib, "axborot bo'shlik" sharoitida innovatsiyalar yaratish bilan shug'ullanmoqdalar.

Biroq, bugungi kunda dunyoda innovatsion jarayon infratuzilmasi bilan bog'liq va har xil usullar bilan ko'maklashishga mo'ljallangan ko'plab tashkilotlar - ilmiy va venchur fondlari, biznes-inkubatorlar, texnoparklar va boshqalar mavjud.

I BOB. “KADRLARNI INNOVATSION BOSHQARISH” FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1 Innovatsion boshqaruvning paydo bo‘lishi, shakllanishi va asosiy xususiyatlari

1.2. Kadrlarni innovatsion boshqarish tushunchasi, tamoyillari, usullari va vazifalari

1.3. Kadrlarni innovatsion boshqarish ob‘ekti sifatida innovatsiyalar va yangiliklar

1.4. Kadrlarni innovatsion boshqarishning roli va ahamiyati

1.5. Kadrlar tizimining ishlashi: innovatsion rivojlanish, o‘shish, regressiya, turg‘unlik, inqiroz, barqarorlashish

1.1. Innovatsion boshqaruvning paydo bo‘lishi, shakllanishi va asosiy xususiyatlari

Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi zamonaviy tashkilotlarining muhim xususiyatlaridan biri – bu asosiy vazifasi tashkilotning barqaror ishlashini ta‘minlash bo‘lgan ish boshqaruvdan rivojlanishni boshqaruviga o‘tish. Darhaqiqat, bugungi kunda “stabillik” va “barqarorlik” atamalari mutlaqo boshqacha ma‘noga ega. “Stabillik” deganda tashkilot, xuddi mexanizm kabi, bir maromda va qat‘iy belgilangan algoritimga muvofiq ishlashni ta‘minlash tushuniladi. Ushbu tartibdan chetga chiqish nomaqbul hisoblanadi. Aynan shunday yondashuv menejmentning klassik ta‘limotida ustun keldi va aynan stabillikni ta‘minlash, o‘zgarishlarning past darajasi bilan ajralib turadigan muhitda ishlaydigan tashkilotning eng muhim vazifalaridan biri bo‘lgan (va bo‘lib kelmoqda). Barqarorlik esa doimiy o‘zgarishlarni, beqarorlikni taqozo etadi, bu tashkilotning uzoq muddatli istiqboldagi muvaffaqiyatli (foydali) ishini anglatadi. Ushbu yondashuvda gap ishlash haqida emas, balki tashkilotning rivojlanishi haqida, ya‘ni o‘z vaqtida to‘xtamaydigan, sifatli o‘zgarishlarni keltirib chiqaradigan, bir holatdan ikkinchi holatga o‘tadigan jarayon haqida boradi. *Rivojlanish tendensiyalarini* tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, rivojlanishning ikkita asosiy turi mavjud: ekstensiv va intensiv iqtisodiy o‘shish. Shu bilan birga, cheksiz resurslar va ulardan ekstensiv foydalanish vaqti o‘tganligiga shubha yo‘q. Ishlab chiqarishga jalb qilingan mehnat va kapital yangi intellektual mahsulotlar asosida o‘z sifat va mahsuldorligini o‘zgartirishi kerak. Bundan tashqari, ishlab chiqarish omillari sifatining tizimli ravishda yaxshilanishi, ularning yangi kombinatsiyasi bilan to‘ldirilgan holda, iqtisodiy samaradorlikning keskin o‘shishiga olib keladi. Shunday qilib, bugungi kundagi menejmentning amaliy sohasi zamonaviy iqtisodiyotning real sektorida ishlab chiqarishni rivojlantirishni boshqarish hisoblanadi. Ushbu holat *innovatsion menejmentning* mustaqil iqtisodiy fan sohasi va kasbiy faoliyat sifatida paydo bo‘lishiga olib keldi.

Menejmentning umumiy fanida bo‘lgani kabi, innovatsion menejment uchun ham asosiy nazariy qoidalar va tushunchalarning evolyusion rivojlanishi xarakterli hisoblanadi. Innovatsion menejmentni rivojlantirishda to‘rtta nisbatan mustaqil bosqich mavjud: faktorial yondashuv, funksional konsepsiya, tizimli va vaziyatli

yondashuvlar. Faktorial yondashuv fan va texnikani mamlakat iqtisodiy salohiyatini rivojlantirishning muhim omillaridan biri sifatida ko‘rib chiqish bilan tavsiflanadi. Ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar sanoat korxonalarining ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirishning doimiy va muhim omillari sifatida qaralib kelindi. Ilmiy kadrlar, moddiy-texnik baza, ilmiy uskunalar va axborot fondlari tashkilotning ilmiy-texnik salohiyatining tarkibiy omillari sifatida baholanib kelindi. Faktorial yondashuv har bir tarkibiy qism uchun baholash mezonlarini ishlab chiqishni va ilmiy-texnik sohaning miqdoriy kengayishi bilan bog‘liq bo‘lgan, asosan, ekstensiv rivojlantiruvchi vositalardan foydalanishni taqozo etgan. Ushbu davr ilmiy-texnik salohiyat, uni baholash va rivojlanishni prognoz qilish sohasida chuqur izlanishlar va amaliy ishlanmalar paydo bo‘lishi bilan tavsiflanadi. Innovatsion jarayonlarni boshqarish uchun modellashtirish sohasida korrelyasion va regression bog‘liqliklar asosida qurilgan statistik faktorial modellar ustun keldi. YATTLarni boshqarish amaliyotida sermehnatlik me‘yorlariga, ITTKI (Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlab chiqish) larning moddiy va kapital intensivligiga, ishchilarning turli toifalari soni va nisbati me‘yorlariga asoslangan me‘yoriy rejalashtirish va tashkil etish usullari keng tarqaldi.

Funksional konsepsiya innovatsion menejmentni boshqaruv funksiyalari va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlari to‘plami sifatida ko‘rib chiqadi. Innovatsiyalarni boshqarish funksiyalarining turli xil prinsiplariga asoslangan turli xil tasniflari mavjud. SHu bilan birga, menejment funksiyasi deganda innovatsion jarayonga ma‘lum boshqaruv ta’sirlarini, innovatsiyalarni rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish, shuningdek, prognozlashni amalga oshirishga imkon beruvchi boshqaruv faoliyatining nisbatan ajratilgan yo‘nalishlari tushuniladi. Funksional konsepsiya innovatsiyalarni boshqarishda mehnatni maqbul taqsimlash, boshqaruv bo‘ginlarini ixtisoslashtirish va har bir qabul qilinadigan boshqaruv qarorini optimallashtirishga asoslangan. Funksional konsepsiya bo‘limlar va xizmatlarga oid maxsus qoidalar, lavozim yo‘riqnomalari, vakolat va vazifalarni topshirish asosida innovatsiyalarni boshqarishning protsessual jihatlarini puxta tartibga solish bilan tavsiflanadi. Funksional konsepsiya doirasida har bir boshqaruv funksiyasida qaror qabul qilish jarayonlarini iqtisodiy-matematik modellashtirish eng faol rivojlanishga erishdi. ITTKI boshqarish amaliyotida YATT tematik rejalarini shakllantirishning optimallashtirish modellari, ish jadvalini tuzish, shu jumladan tarmoqli rejalashtirish usullari, tashkilotning tashkiliy tuzilishini optimallashtirish modellari keng qo‘llanildi. Ko‘pincha, ushbu modellar tizimli xarakterga ega bo‘lmagan va innovatsiyalarni boshqarishning alohida funksiyasi uchun mahalliy optimallashtirish echimlarini topishga imkon berishgan. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv tashkilotni rivojlanishning endogen (ichki) va ekzogen (tashqi) omillarini hisobga olgan holda ma‘lum rivojlanish maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan o‘zaro bog‘liq elementlar majmuidan iborat bo‘lgan murakkab tashkiliy tizim sifatida ko‘rib chiqishni taqozo qiladi. Tizimli yondashuv boshqaruv qaroriga ta’sir etuvchi omillarning butun majmuasini dinamik ravishda ko‘rib chiqishni va ularni innovatsion muhit rivojlanishining tashqi va ichki tendensiyalari bilan o‘zaro bog‘liq holda ko‘rib chiqishni ta’minlaydi. Innovatsion sohadagi hozirgi kundagi vaziyat innovatsion menejment bo‘yicha an’anaviy

qarashlarni sezilarli darajada o'zgartirishni talab qiladi, chunki boshqaruv ob'ektining o'zi jiddiy o'zgarishlarga uchraydi. Innovatsion jarayonlar uzilib qolishadi, echilayotgan muammolarning murakkabligi va ularning tez o'zgaruvchan tashqi omillarga bog'liqligi kuchayadi. Zamonaviy sharoitlarda innovatsiyalar muammolari haqidagi tushunchalarning o'zgarishi innovatsion menejmentga vaziyatli yondashuvning rivojlanishini ta'minladi. Ushbu yondashuv sanab o'tilgan tushunchalardan har birining yutuqlarini aniq innovatsion vaziyatlar uchun sintez qiladi. Vaziyat deganda ma'lum bir vaqt ichida tashkilot faoliyatiga yoki ma'lum bir innovatsion loyihani ishlab chiqishga ta'sir qiluvchi omillar qiymatlari to'plami tushuniladi. Vaziyatli yondashuv innovatsiyalar muvaffaqiyatining tashqi va ichki omillarini tahlil qilish, xatti-harakatlarning mumkin bo'lgan variantlarini tizimlashtirish va mavjud vaziyat uchun maqbul bo'lgan boshqaruv qarorlarini sintez qilish imkoniyatini o'z ichiga oladi. Ushbu boshqaruv konsepsiyasining innovatsion menejment nazariyasiga qo'shgan muhim hissasi shundaki, u muayyan vaziyatlarda qaror qabul qilish uchun aniq usullarni qo'llash bo'yicha ko'rsatmalar beradi. Vaziyatli yondashuv menejer uchun fan tomonidan ishlab chiqilgan va amalda qo'llaniladigan turli xil vositalardan ijodiy foydalanish uchun katta imkoniyatlar ochadi, shu bilan birga vaziyatga mos keladigan nazorat usullarini tanlash uchun katta mas'uliyat yuklaydi. Hozirgi vaziyatda menejerning innovatsion sohadagi faoliyati yuqori ijodkorlikni, chuqur kasbiy tayyorgarlikni va intuitsiyani talab qiladi, bunda uni san'atga o'xshatish mumkin.

Innovatsion menejmentning maqsadi va vazifalari

Innovatsion menejmentning pirovard maqsadi – innovatsion jarayonlarni samarali tashkil etish va innovatsion mahsulotlarning yuqori raqobatbardoshligini ta'minlash asosida tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlash. Zamonaviy sharoitda firmada innovatsion jarayonlarni tashkil etish samaradorligi mezonlari innovatsion faoliyat xarajatlarini va innovatsion mahsulotlarni sotishdan olinadigan daromadlarni o'lchashga imkon beradigan iqtisodiy ko'rsatkichlardir. Menejment innovatsion tashkilotning barcha tashqi va ichki elementlarining samarali va izchil ishlashini ta'minlashga mo'ljallangan. Innovatsion tizimning bunday holati uyg'unlashtirish deb ataladi. Aynan uyg'unlashtirish, ya'ni, innovatsion tashkilotni rivojlantirishda uyg'unlashtirishga erishish - bu innovatsion menejmentning asosiy maqsadi. Innovatsion tashkilotga nisbatan uyg'unlashtirish vazifasi endogen va ekzogen jihatlarga ega. Endogen uyg'unlashtirish - bu innovatsion tashkilotning barcha ichki tarkibiy elementlarining, uning quyi tizimlarining muvofiqlashtirilishni anglatadi. Endogen uyg'unlashtirishni ta'minlash uchun firma ichki innovatsiyalarini boshqarishning maxsus tizimini yaratish kerak. Ekzogen uyg'unlashtirish innovatsion tashkilotni atrof-muhitning super tizimlari bilan muvofiqlashtirishni talab qiladi va innovatsion faoliyatni maqsadli yo'naltirish bo'yicha maxsus protseduralar va tashqi muhit cheklovlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. O'zining mazmuni va vaqti jihatidan innovatsion tashkilotni uyg'unlashtirish strategik va operatsion shaklga ega. Uyg'unlashtirishning strategik shakli innovatsion tashkilotning uzoq muddatli omon qolishini ta'minlaydi va strategik innovatsion maqsadlar va loyihalarni

shakllantirishga qaratilgan strategik menejment tomonidan ta'minlanadi. Operatsion uyg'unlashtirish tanlangan rivojlanish strategiyasini amalga oshirish vositasi sifatida ishlaydi va innovatsion tashkilotda operatsion menejment tizimlari tomonidan ta'minlanadi.

So'nggi paytlarda Rossiyada iqtisodiy islohotlar dasturi o'zgarishlarga muhtoj ekanligi aniq bo'ldi. O'zgarishlarni tezlashtirishni rag'batlantiruvchi yangi mexanizmlarga, yangi ko'rsatmalarga ehtiyoj paydo bo'ldi. Odatdagi tashkilotlarni isloh qilish dasturi Rossiya iqtisodiyotini qayta qurishda sifat jihatidan yangi bosqich boshlanganidan dalolat beradi. Ko'pgina sohalaridagi tashkilotlar o'z muammolariga tobora chuqurroq kirib bormoqda, turli sabablarga ko'ra ular ishlab chiqarishni va kreditorlar oldidagi o'zlarining moliyaviy majburiyatlarini qayta tuza olishmayapti, ish jarayonlarini tartiblashtira olishmayapti va investorlarni jalb qila olishmayapti. Va aksariyat moliya bozorlarining rentabellik darajasi pasayganligiga qaramasdan va naqd pul oqimlari iqtisodiyotning real sektoridan boshqa boradigan joyi yo'qdek tuyulsa-da, ular hozircha u erga borishmaydi yoki etarli darajada yo'naltirilmayaptilar. Rossiyaning ko'plab tashkilotlari innovatsion siyosatni samarali olib borishga va investorlarning mablag'larini o'zlashtirishga tayyor emaslar. Tajribadan shu narsa ko'rinib turibdiki, tashkilotlarning asosiy muammolari –bu boshqaruv tizimining samarasizligi, ularning faoliyatida innovatsion strategiya mavjud emasligi va ko'pchilikning faqat bugungi kunda qanday qilib omon qolish haqida o'ylashi. Va agar bozorni sayoz darajada bilishni, moliyaviy boshqaruvning samarasizligini va xarajatlarni yomon boshqarishni hisobga olinsa, faqat tashqi makroiqtisodiy muhit o'zgarishi investorlarni bunday tashkilotlarga sarmoya kiritishga majbur qilmasligi aniq bo'ladi. Qabul qilingan qarorlarning oqibatlari, mulkning xavfsizligi va undan samarali foydalanish uchun tashkilot rahbarlarining aksiyadorlar oldida haqiqiy javobgarligining yo'qligi ularni yanada qo'rqitmoqda. SHunday qilib, islohot makro darajadan ma'lum bir tashkilot darajasiga tushishi kerak, tashkilotlar qayta qurish, biznes jarayonlarini qayta tuzish va tegishli shart-sharoitlarni yaratish va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash bilan bozor sharoitida yashashni o'rganishlari kerak. SHu bilan birga, innovatsion boshqaruv tizimini shakllantirish tashkilotning tijoriymuvaffaqiyatida ham, mamlakat iqtisodiy rivojlanishida ham eng muhim omilga aylanmoqda.

1.2. Kadrlarni innovatsion boshqarish tushunchasi, prinsiplari, usullari va funksiyalari

Innovatsion menejment - bu ishlab chiqarishning loyihalanishiga, texnologik, moddiy, tashkiliy va kadrlar tayyorlashga oid, innovatsiyalarni joriy etish, olingan natijalarni tahlil qilish va ushbu turlardagi faoliyatlarga tuzatishlar kiritishni o'z ichiga olgan bozorning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish uchun innovatsiyalarni boshqarish jarayoni [7]. "Innovatsion menejment" ilmiy fani - bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, ushbu faoliyat bilan shug'ullanadigan tashkiliy tuzilmalarni va ularning xodimlarini boshqarish prinsiplari, usullari va shakllari to'plamidir [4].

Boshqaruvning boshqa sohalarida bo'lgani kabi,u quyidagilar bilan tavsiflanadi: maqsadlarni belgilash va strategiyani tanlash; siklning to'rt bosqichi - rejalashtirish, shartlarni belgilash va tashkil etish, ijro etish, boshqarish.

Innovatsion boshqaruvda asosiy e'tibor innovatsion strategiya va uni amalga oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqishga qaratilgan. Innovatsiyalarni rivojlantirish firma rivojlanishining barcha boshqa yo'nalishlarini belgilab berganligi sababli uning strategiyasining ustuvor yo'nalishiga aylanadi.

Innovatsion boshqaruvni amalga oshirish umuman olganda quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. innovatsion faoliyat rejalari va dasturlarini ishlab chiqish;
2. innovatsiyalarni rivojlantirish va ularni amalga oshirish jarayonini kuzatish;
3. innovatsiyalarni yaratish bo'yicha loyihalarni ko'rib chiqish;
4. yagona innovatsion siyosatni olib borish: ishlab chiqarish quyi bo'linmalarida ushbu sohadagi faoliyatni muvofiqlashtirish;
5. innovatsion faoliyat dasturlarni moliyalashtirish va moddiy resurslar bilan ta'minlash;
6. innovatsion faoliyatni malakali kadrlar bilan ta'minlash;
7. innovatsion muammolarni kompleks hal qilish uchun vaqtinchalik maqsadli guruhlarni yaratish.

Strategiyani tanlash - bu innovatsion faoliyat muvaffaqiyatining kalitidir. Agar tashkilot o'zgaruvchan vaziyatlarni oldindan ko'ra olmasa va ularga o'z vaqtida javob bermasa, u inqirozga uchrashi mumkin. Strategiyani tanlash innovatsion boshqaruv siklining eng muhim tarkibiy qismidir.

Kadrlar ishidagi innovatsion menejment (innovatsion kadrlar menejmenti - IKM) bu innovatsion boshqaruv, kadrlar menejmenti va xodimlar boshqaruvi o'rtasidagi bilimlarning chegara sohasi.

Innovatsion kadrlar menejmenti xodimlarni boshqarishning eng muhim tarkibiy qismidir va mamlakat, mintaqa, sanoat va tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarining kadrlar tarkibiy qismini yangilash va rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv shakllari va usullarini o'z ichiga oladi.

Kadrlar ishidagi innovatsion menejment tashkilotning kadrlar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanishga qaratilgan kadrlar menejmenti qoidalariga asoslanadi. Kadrlar menejmentida boshqaruvning bir necha darajalari mavjud [16]: operativ (bu erda kadrlar ishi ustunlik qiladi); taktik (xodimlar boshqaruvi ustunlik qiladi); strategik (bu erda inson resurslarini boshqarish ustunlik qiladi); korporatsiya boshqaruvining siyosiy darajasi (kadrlar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirilishini nazorat qilish). Innovatsion kadrlar menejmenti barcha ko'rsatilgan boshqaruv darajalarida ajralib turadi.

Kadrlar ishidagi innovatsion menejment innovatsion-kadrlar marketingi bilan bevosita bog'liqdir - pirovardida tashkilotning kadrlar salohiyatini yangilash va samarali ishlashiga yo'naltirilgan ilmiy konsepsiya va unga asoslangan kadrlarni izlash va tanlash bilan bog'liq yangiliklarni tashkil etish, boshqarish va tahlil qilishning yaxlit tizimi.

Kadrlar ishidagi innovatsion menejment (IKM) ijtimoiy -psixologik pozitsiyalardagi eng qiyin sohalardan biri – kadrlar sohasidagi yangiliklarni boshqarish mazmuni va xususiyatlarini ochib beradi. Uni o'rganishda uning ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, bir tomondan, ijtimoiy-

iqtisodiy tizimlarning holati va rivojlanishiga tegishli ba'zi umumiy tushunchalar va qoidalarsiz amalga oshirish mumkin emas, boshqa tomondan, bu innovatsiyalarning konseptual apparati, mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi, konfliktologiya va boshqa fanlardan foydalanishni talab qiladi.

Kadrlar ishida innovatsion menejment ob'ekti, bu yangilanish va rivojlanish jarayonlari, korxonalar, tashkilotlar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlar va kadrlar tizimining innovatsion xususiyatlari, ehtiyojlari va parametrlari hisoblanadi; Kadrlar ishida innovatsion menejment sub'ekti esa, bu korxonalar, tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarining innovatsion tarkibiy qismlari (bo'limlari, sektorlari, guruhlari, mutaxassislari) hisoblanadi.

Tashkilotda kadrlar ishidagi innovatsion menejmentning asosiy maqsadi tashkilotning hozirgi va kelajakdagi manfaatlari va maqsadlariga, xodimlar rivojlanishining zamonaviy qonuniyligiga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining talab va standartlarga muvofiq ravishda inson resurslarini rivojlantirish darajasida uning kadrlar tizimini yangilashning samarali ko'lamini va tezligini ta'minlash hisoblanadi [5]. Innovatsion kadrlar menejmentining asosiy va bosh maqsadi innovatsion-faol kadrlar salohiyatini shakllantirish va samarali ishlashi uchun davlat, mintaqa, sanoat, tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali tizimini yaratishdir [16].

Innovatsion kadrlar menejmenti vaqtinchalik, shuningdek, o'tish, shu jumladan Rossiya iqtisodiyotining inqiroz holati sharoitida umumiy nuqtai nazardan ko'rib chiqilsa, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad - bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich kengaytirish asosida mehnat bozori hamda ta'limiy-professional xizmatlar bozorining innovatsion salohiyatini sifat jihatidan yangi, innovatsion-faol kadrlar salohiyatini shakllantirish va samarali ishlashi uchun davlat, mintaqa, tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p bosqichli tizimini yaratishdir [5].

Taktik maqsad (inqiroz va barqarorlik davri) tegishli inqirozga qarshi innovatsion-kadrlar tadbirlarini amalga oshirish, shu jumladan kadrlarning kasbiy-malakaviy tuzilmasini qayta tuzish, shuningdek kadrlar ballastidan bosqichma-bosqich ozod qilish yo'li bilan mamlakat, mintaqa, korxonalar kadrlar salohiyatining eng yaxshi (elita), innovatsion-faol qismini saqlab qolishdir.

Innovatsion kadrlar menejmentining barcha funksiyalari ikki guruhga birlashtirilishi mumkin [5]:

a) boshqaruv ob'ekti sifatida kadrlar innovatsiyalarini amalga oshirish bo'yicha funksiyalar: inson resurslarini rivojlantirish sohasida ilmiy-tahliliy ishlarni tashkil etish va o'tkazish, tashkilotning yangi kadrlar muammolarini aniqlash va hal qilish (ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan birgalikda); kadrlar innovatsiyalari samaradorligini baholash; prognozlar, konsepsiyalar, innovatsion-kadrlar siyosati, rejalar, kadrlar innovatsiyalari dastur va loyihalarini ishlab chiqish; ularni moliyaviy va resurs bilan ta'minlash; kadrlar yangiliklarini tashkil etish va ularning amalga oshirilishini nazorat qilish; xodimlarni rag'batlantirish;

b) xodimlarni boshqarish yo'nalishlari va sohalari bo'yicha funksiyalar: xodimlarning uzluksiz ta'limini tashkil etish (kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash

va malakasini oshirish); yangi tarmoqlar uchun kadrlarni, yangi tanqis kasb egalarini, sara va innovatsion kadrlarni qidirish va tanlash; innovatsion tuzilmalar xodimlarining mehnatini, xodimlarning innovatsion fazilatlarini sertifikatlash va baholash; lavozimni rivojlantirish sxemalarini ishlab chiqish, ish joylarini rivojlantirish, mehnat va kadrlarni tashkil etish bilan bog'liq holda lavozim bo'yicha ko'rsatmalarni takomillashtirish; xizmat ko'rsatish va kasbiy martaba darajalari orqali xodimlarni lavozimiga ko'tarish va boshqa joyga ko'chirish, boshqaruv xodimlarining kadrlar rezervini shakllantirish va ular bilan ishlashni tashkil etish; sara va innovatsion kadrlar bilan ishlash; xodimlarning innovatsiyalar uchun motivatsiyasi; kadrlar xizmatining o'zi ishini tashkil qilishdagi yangiliklarni ishlab chiqish; yangi standartlarni ta'minlash va mehnat hayotining sifatini oshirish.

Kadrlar ishida innovatsion menejment usullari bu kadrlar bilan ishlash samaradorligini oshirish maqsadida "ta'lim - mehnat jarayoni - ozod qilish (shu jumladan, ishdan bo'shatish)" sikli davomida qo'llaniladigan usullar to'plamidir.

Kadrlar tayyorlash sohasida kadrlar ishida innovatsion menejment usullariga xodimlarning va turli tuzilmalarning yuqori malakali, eng ijodiy qismi faoliyati uchun eng qulay sharoit va ustuvorlikni yaratish maqsadida davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va o'zini o'zi boshqarish asosida harakat qiladigan oliy ma'lumotni rivojlantirish va dinamik, innovatsion-ta'sirlanuvchan tarmoqlangan tizimga aylantirish kiradi.

Xodimlarning komplektatsiyasi, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasida u yoki bu usuldan foydalanishning muhim sharti kadrlar-ta'limiy siyosatning tashkilot rivojlanishining yangi yo'nalishlariga qat'iy muvofiqligi hisoblanadi.

Xodimlarni qisqartirish sohasida ishdan bo'shatishning turli usullari qo'llaniladi – "ochiq oyna usuli", "tanlab qisqartirish usuli", "qo'rqitish taktikasi" va boshqalar [5].

Kadrlar ishida innovatsion menejment tuzilishi kadrlar innovatsiyalarini boshqarish shakllari va usullarining barqaror birligi, kadrlar innovatsiyasi sub'ektlari va ob'ektlari, shuningdek kadrlar tizimlarining samaradorligini yangilash, rivojlantirish va takomillashtirishni ta'minlaydigan ularning o'zaro munosabatlari va ajralmas xususiyatlarini belgilash mumkin. Ushbu ta'rifdan ko'rinib turibdiki, innovatsion kadrlar menejmentining tarkibiy tahlili har xil vaziyatlarda yoki har xil kesimlarda har tomonlama amalga oshirilishi kerak.

Birinchi va asosiy kesim umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma shaklida taqdim etilishi mumkin, chunki bu erda mavzu va ob'ekt kadrlar yangiliklarining o'zi bo'lib, ular tahlil qilish, baholash, prognoz qilish, resurslarni qo'llab-quvvatlash va h.k. larni talab qiladi.

Xodimlar ishida innovatsion menejment strukturasi ikkinchi kesimi uning funksional-maqсадli tuzilishi bo'lib, u IKMning barcha maqsadlari va yo'nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksiz o'qitilishini tashkil etishdan tortib kadrlar xizmatini tashkil qilishgacha).

Uchinchi kesim - bu innovatsion kadrlar menejmentining asosiy sub'ekt darajalarini (federal, mintaqaviy, sanoat, korporativ) belgilaydigan innovatsion kadrlar menejmentining funksional-sub'ekt tuzilishi.

To'rtinchi kesim - bu uning tuzilishi bilan ta'minlanishi kerak bo'lgan va u bilan chambarchas bog'liq bo'lgan innovatsion kadrlar menejmenti xususiyatlarining to'plamidir. Ushbu xususiyatlarga quyidagilar kiradi:

1) maqsadga erishish (ya'ni tizim tegishli bosqichda duch keladigan maqsadlarga erishish uchun tegishli tuzilma yordamida innovatsion kadrlar menejmenti qobiliyati);

2) integratsiya yoki yaxlitlik (ya'ni tizimning izchillik, yaxlit ta'sir yoki ob'ektga bo'lgan munosabati qobiliyati - kadrlar innovatsiyasi);

3) moslashuvchanlik (ya'ni kadrlar tizimini boshqarish uchun ichki reaksiya, qayta qurish (moslashish) va shu bilan birga o'zlarining asosiy elementlarini sifat jihatidan farq qiladigan kadrlar yangiliklari, yangi maqsadlari, tashqi sharoitlariga nisbatan saqlab qolish qobiliyati);

4) raqobatbardoshlik, ya'ni, kadrlar salohiyatining raqobatbardoshligi va samaradorligini ta'minlovchi kadrlar yangiliklarini amalga oshirish uchun innovatsion kadrlar menejmenti qobiliyati;

5) tartibga solish va o'zini o'zi boshqarish, ya'ni, innovatsion kadrlar menejmentining tashqi tomondan boshqaruvchi, tartibga soluvchi signallarni qabul qilish va innovatsion-kadrlar faoliyatining o'zini o'zi boshqarish (moslashuvchanlik bilan bog'liqlik) qobiliyati.

Boshqaruvning umume'tirof etilgan prinsiplari uning uzluksizligini, shu bilan birga tartibsizligini, natijalarning past darajada bashorat qilinishini ta'minlovchi innovatsion jarayonning tizim jihatdan muhim elementlari sifatida tan olishga asoslangan.

Innovatsion faoliyat boshqaruvini qayta tashkil etish jamoaning ijodiy salohiyatidan yanada to'liq foydalanishga imkon beradigan bunday tashkiliy munosabatlarni yaratishni talab qiladi. Bunday aloqalarning har xil zamonaviy konkret shakllari bilan birga, bir qator umumiy xususiyatlarni ajratib ko'rsatish mumkin [6]:

1. rahbariyat tomonidan innovatsion faoliyatni so'zsiz qo'llab-quvvatlash;

2. tashkilotning barcha darajalarida va barcha bo'linmalarida tajriba o'tkazishga har tomonlama yordam berish;

3. aloqaning yuqori darajasi va doimiy yaxshilanishi;

4. innovatsion faoliyatni moddiy rag'batlantirishning turli shakllari va usullarini o'z ichiga olgan murakkab motivatsion tizimlardan foydalanish va bundan tashqari, xodimlarga ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatadigan keng ko'lamlı tadbirlar;

5. menejmentda ishtirok etish deb nomlangan uslubni qo'llash (xodimlar innovatsion jarayonning barcha bosqichlarida va qaror qabul qilishda ishtirok etishlari kerak; bunday ishtirok xodimlarning texnologik va tashkiliy yangiliklarga qarshilik ko'rsatishiga yo'l qo'ymaydi);

6. Xodimlarning o'z bilimlarini boyitib borishining uzluksizligi.

Innovatsion faoliyatlarning asosiy prinsiplariga quyidagilar kiradi: ilmiy va ilmiy-texnik ijod erkinligi, intellektual mulkni huquqiy himoya qilish, ilmiy, ilmiy-texnik faoliyat va ta'lim integratsiyasi, fan va texnika sohasidagi raqobatini qo'llab-quvvatlash, resurslarni ilmiy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlariga jamlash, ilmiy, ilmiy-texnikaviy va innovatsion faoliyatda tadbirkorlik faolligini rag'batlantirish.

Innovatsion menejmentning asosiy prinsiplarini mantiqan to'rt guruhga bo'lish mumkin [8]

- 1) valeologik (profilaktik, inqirozga qarshi, ijtimoiy ekologik),
- 2) kommunikativ (axborot, madaniy, ijtimoiy reaktiv),
- 3) sinergetik (innovatsion, evristik, qidiruvli, ehtimoliy),
- 4) sotsiokratik (shaxsga yo'naltirilgan, mijozga asoslangan, birdamlik) xarakter.

Innovatsiyalarga nisbatan tizimli yondashuvning ba'zi asosiy prinsiplari quyidagicha o'zgartiriladi [11]:

a) eng muhim prinsip - bu butunning uning qismlariga nisbatan ustunligi. Innovatsiya tizimi uchun yaxlitlik sifatida (uning muhim xususiyati yangilikdir), uning bunday qismlari eski, zamonaviy va yangi hisoblanadi. Aynan eskilarning, zamonaviylarning va yangilarning birligi bu elementlarning har biriga nisbatan (shu jumladan yangiga) birlamchi bo'lib, butun innovatsion kompleksning maqbul ishlashini ta'minlaydi;

b) yangilikka nisbatan qo'shilmaslik prinsipi (tizim xususiyatlarini uning tarkibiy elementlari xususiyatlarining yig'indisiga qisqartirilmasligi) eski, zamonaviy va yangi xususiyatlarning, innovatsion ob'ektning qismlari sifatida, uning yaxlitligi sifatida ustun xususiyatlarining bir xil bo'lmaganligida namoyon bo'ladi.

v) sinergetik prinsip (tizim elementlari harakatlarining bir tomonga yo'naltirilganligi butun tizimning ishlash samaradorligini oshiradi) muhim farqni (yangilik) saqlab turish bilan yagona innovatsion kompleksda eski, zamonaviy va yangi maqsadlar muvozanatini topishga zaruriyat tug'diradi.;

g) innovatsion loyihani (innovatsiya) amalga oshirishda paydo bo'lish prinsipi (tizim maqsadlarining uning tarkibiy qismlarining maqsadlari bilan to'liq mos kelmasligi) butun tizim uchun va uning tarkibiy qismlarining har biri uchun maqsadlar daraxtini (parametrlar ierarxiyasi) barpo etishni talab qiladi;

d) innovatsion tizimlarni loyihalashtirish va amalga oshirishda multiplikativlik prinsipini hisobga olish kerak, bu tizimdagi tarkibiy qismlarning ishlash effektlari qo'shish emas, ko'paytirish xususiyatiga ega ekanligini anglatadi;

e) tuzilish prinsipida innovatsiyalarning maqbul tuzilishi tarkibiy qismlarning minimal soniga ega bo'lishi kerak; shu bilan birga, ushbu komponentlar belgilangan funksiyalarni to'liq bajarishi va innovatsion tizimning ustun xususiyatlarini saqlab qolishi kerak, ya'ni, uning yangiligini ta'minlaydigan tarkibiy qismlar;

j) bunda tizimli innovatsiyalarning tuzilishi mobil bo'lishi kerak, ya'ni, moslashuvchanlik prinsipidan kelib chiqadigan o'zgaruvchan talablar va maqsadlarga osongina moslashuvchan bo'lishi kerak;

z) samarali innovatsion loyihalash majburiy shart sifatida muqobillik prinsipini amalga oshirishni nazarda tutadi, unga ko'ra bir-birining o'rini bosadigan bir nechta innovatsion versiyalarni ishlab chiqish zarur;

i) va nihoyat, innovatsion faoliyatga nisbatan uzluksizlik prinsipi, mos keladigan innovatsion muhitda eskilarning samarali mavjudligi uchun va aksincha, saqlanib qolgan eskilar sharoitida yangilarning samarali ishlashi uchun imkoniyatlarni taqdim etishni talab qiladi (zamonaviylarining majburiy vositachilik ta'sirida).

Xulosa qilib shuni ta'kidlash kerakki, innovatsion menejment - bu favqulodda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish natijasida turli xil xususiyatlarning yangi ijobiy sifatini qabul qilishga (masalan, axborot, tashkiliy, boshqaruvga tegishli) yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati. Uning asosiy vazifasi - innovatsion jarayonlarni har qanday darajadagi tashkil etish va boshqarishning adekvat usullarini qo'llash natijasida ularning sifat va miqdoriy o'zgarishlari orqali boshqarish.

1.3. Innovatsion boshqaruv ob'ekti sifatida innovatsiyalar va yangiliklar

Innovatsiya bugungi kunda zamonaviy Rossiyada ilmiy tadqiqotlar uchun eng talab qilinadigan yo'nalishlardan biridir. So'nggi o'n yilliklarda ushbu sohadagi ilmiy, tadqiqotga oid va o'quv ishlarining soni juda tez sur'atlar bilan o'sib bormoqda. SHu bilan birga, Rossiya iqtisodiyotining innovatsion tarkibiy qismining o'sish sur'atlari jahon darajasidan va rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan sezilarli darajada orqada qolmoqda.

Innovatsiyalarni boshqarish masalalari bo'yicha o'quv va ilmiy adabiyotlarning ko'pligi bilan "innovatsiya" toifasiga kirishi kerak bo'lgan juda katta fikrlar doirasi mavjud. Ularning ba'zilari, bizning fikrimizcha, ham nazariyotchilar, ham amaliyotchilar o'rtasida innovatsiya mohiyatining buzilgan tushunchasini shakllantiradi.

Ma'lumki, birinchi marta "innovatsiya" atamasi Jozef SHumpeter tomonidan "Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi" (1911) va "Biznes sikllari. Kapitalistik jarayonni nazariy, tarixiy va statistik tahlil qilish" (1939) asarlarida kiritilgan va keng qo'llanilgan. "Innovatsiya" tushunchasi ostida J. SHumpeter iste'mol tovarlarining yangi turlarini, yangi ishlab chiqarish va transport vositalarini, sanoatda bozorlar va tashkil etish shakllarini joriy etish va ulardan foydalanish uchun o'zgarishni nazarda tutgan. J. SHumpeterning fikriga ko'ra, innovatsiya - bu foydaning asosiy manbai: "foydadan, mohiyatan, yangi kombinatsiyalarni bajarish natijasidir", "rivojlanishsiz foyda bo'lmaydi, foydasiz rivojlanish bo'lmaydi". Mamlakatimiz tarixan qisqa vaqt ichida innovatsion rivojlanishning etakchilaridan biriga aylanishi mumkin, chunki u hali ham innovatsion yutuq uchun ilmiy-texnik va kadrlar uchun zarur shartlarga ega. SHu munosabat bilan, innovatsion menejmentning barcha jabhalarini, shu jumladan xodimlar boshqaruvini puxta o'rganish, oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy yo'nalishlari bo'yicha talabalarni tayyorlashda nihoyatda dolzarb faoliyat bo'lib tuyuladi.

1-jadval.

No	Muallif	Innovatsiya ta'rifi
----	---------	---------------------

1	Katta iqtisodiy lug‘at	Ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlari natijasi bo‘lgan yangi texnika, texnologiyalar. Innovatsiyalarni belgilovchi omil – ixtironing rivojlanishi, ratsionalizatsiya, yirik kashfiyotlarning paydo bo‘lishi
2	Ommabop iqtisodiy lug‘at	Iqtisodiyotga sarmoya kiritish va texnika va texnologiyalar avlodlarining o‘zgarishini ta‘minlash bilan bog‘liq bo‘lgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi
3	Ommabop ensiklopedik lug‘at	YAngi vosita, mahsulot, jarayonni yaratish, ishlatish va tarqatish (texnik, iqtisodiy, tashkiliy, madaniy va hk).
4	Fatxutdinov R.A.	Boshqaruv ob‘ektini o‘zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnik yoki boshqa turdagi ta‘sirga erishish uchun innovatsiyalarni joriy etishning yakuniy natijasi
5	Balabanov I.T.	YAngi texnika yoki texnologiyalarga, ishlab chiqarishni, mehnatni, xizmat ko‘rsatishni va boshqaruvni tashkil etishning yangi shakllariga, shu jumladan nazoratning yangi shakllari, hisob-kitob, rejalashtirish usullari, tahlil usullari va boshqalarga sarmoya kiritishdan olingan moddiy natija
6	Prasolova V.P., Malıshev N.I.	Bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot ko‘rinishida, shuningdek amalda qo‘llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon shaklida mujassam bo‘lgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi . Innovatsiya yangi ishlab chiqarish qadriyatlarini yaratish yoki amalga oshirish bo‘yicha ijodiy jarayonning natijasidir va ijtimoiy faoliyatning turli sohalaridagi ishlab chiqarish faoliyati, ijtimoiy, iqtisodiy va huquqiy munosabatlarni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalardan foydalanish jarayonida paydo bo‘ladi. Innovatsiyalarning asosiy xususiyatlari
7	Zavlin P.N., Kazansev A.N.	Bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliyotda qo‘llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon shaklida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi . Bu yangi mahsulot yoki xizmat, ularni ishlab chiqarish usuli, tashkiliy, moliyaviy, ilmiy-

		tadqiqot va boshqa sohalardagi yangilik, xarajatlarni tejashni ta'minlaydigan yoki bunday tejash uchun sharoit yaratadigan har qanday yaxshilanish.
8	Surin A.V., Molchanova O.P.	Iste'molchilarning ma'lum ehtiyojlarini qondirish uchun ulardan amaliy foydalanish maqsadida yangi g'oyalar va bilimlarni amalga oshirish natijasi
9	Sokolov D.V., Titov A.B., SHabanova M.M.	Muayyan ijtimoiy ehtiyojlarni qondiradigan va bir qator samara beradigan (iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy, ekologik) prinsipial yangi yoki o'zgartirilgan vositani (innovatsiyani) yaratish va ishlab chiqishning (amalga oshirishning) yakuniy natijasi
10	SHvandar V., Grofinkel V., Kovalev G.	"RF ning 1998-2000 yillardagi innovatsion siyosat konsepsiyasi" ga muvofiq, bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi, amaliy faoliyatda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon
11	Ildemenov S., Ildemenov A., Vorobev V.	Avvalgi analogidan sifat jihatidan farq qiluvchi o'tkazilgan ilmiy izlanishlar yoki kashfiyotlar natijasida muvaffaqiyatli amalga oshirilgan va foydali bo'lgan ob'ekt
12	Rumyansev A.	Insoniyat hayot faoliyati, shu jumladan iqtisodiyot, ijtimoiy hayot, ekologiya sohasini o'zgartiradigan yangi va takomillashtirilgan texnologiyalar va mahsulotlarni joriy etish natijasi

Bizning fikrimizcha, ushbu qarama-qarshilik innovatsiya ta'rifidagi eng keskin narsadan emas. Ta'riflarga yondashuvlarni aniqlashtirish orqali u butunlay yo'q bo'lib ketadi: birinchi holda samarali yondashuv, ikkinchisida, jarayonli yondashuv qo'llaniladi. Bu xususiyatga, xususan, tadqiqotchilar O.S. Moskvina va V.V. Mitenev e'tibor qaratishadi. SHu bilan birga, ta'riflarning mavjud versiyalarida bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan yanada jiddiy qarama-qarshiliklar ham mavjud: Jarayonlar / natijalarning eslatib o'tilgan yangiligi qanday miqyosda ekanligi noma'lum bo'lib qolmoqda. YOki "qabul qiluvchi tomon" ga nisbatan yangilik, ya'ni innovatsion faoliyat sub'ektining o'zi uchun (masalan, I. Gurkovning ta'rifidagi kabi) yoki butun jamiyat uchun (ushbu pozitsiyani N. Zavlin, V. Medynskiy, M. va V. Prishchpenkota'riflashgani kabi, innovatsiyalarni ilm-fan yutuqlari bilan bog'laydigan ta'riflarda ko'rish mumkin). Innovatsiya har doim ham ilmiy yutuqlar bilan, ITTKI natijalaridan foydalanish bilan bog'liq emas. N. Lapin, A. Surin va O. Molchanova va boshqalarning ta'riflari kabi ba'zi ta'riflar faqat bozorning yangi echimlarga bo'lgan talabiga

ishora qiladi. Innovatsiyalar faqat yangi turdagi texnika va texnologiyalarda mujassam bo'ladimi-yo'qmi, aniq emas (P. Zavlin va A. Kazansev, V. Medynskiy va L. SHarshukovalarning ta'riflaridan kelib chiqqan holda) yoki gap echimlarning yangi turlari va usullari amalga oshiriladigan faoliyatning barcha yo'nalishlari haqida borishi kerak (YU. YAKovets, YU. Morozov). SHunga ko'ra, faqat iqtisodiy munosabatlar nazarda tutilyaptimi yoki jamiyat hayotining barcha sohalaridagi munosabatlar nazarda tutilyaptimi?

SHunday qilib, bugungi kunda innovatsiyalarga nisbatan fikrlarning ikkita "qutblari" mavjudligini kuzatish mumkin. Ulardan biri (buni keng yondashuv deb ataymiz) innovatsiyalarni tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishga olib keladigan har qanday o'zgarishlar deb hisoblash kerakligini bildiradi. Ushbu o'zgarishlar tashkilot faoliyatining ishlab chiqarish, texnologik, boshqaruv, marketing va boshqa sohalariga tegishli bo'lishi mumkin. Boshqa bir nuqtai nazar (shartli ravishda tor yondashuv) faqat jahon yangiliklarini o'z ichiga olgan mahsulotlar, xizmatlar va texnologiyalarni innovatsiya deb hisoblash kerakligini ta'kidlaydi. Ushbu ikkala yondashuvga ham rioya qilish qiyin. SHunday qilib, keng yondashuvdan kelib chiqqan holda, kompaniyadagi deyarli har qanday o'zgarishlar uning innovatsionligidan dalolat beradi. Bugungi kunda tashkilotlarning tashqi va ichki muhitida sodir bo'layotgan jarayonlarning dinamikasini hisobga olgan holda, innovatsion bo'lmagan kompaniyaning namunasini topish qiyin. Ammo, bizning (va deyarli har qanday boshqa) mamlakatimiz biznes hamjamiyati nihoyatda innovatsion ekanligini ta'kidlash hech bo'lmaganda mulohazasizlikdir. Boshqa tomondan, tor yondashuvda ma'lum bo'ladiki, biznesni boshqarish sohasidagi eng kreativ va samarali echimlarni ham innovatsiya deb hisoblash mumkin emas (va bu, darvoqe, universitetlarning ayrim mutaxassisliklari dastlab innovatsion bo'la olmasligini anglatadi: menejment, marketing va hk.). Biroq, aynan shu yondashuv, bizning fikrimizcha, innovatsiyaning haqiqiy mazmunini boshqalardan ko'ra aniqroq aks ettiradi. Ushbu nuqtai nazarni asoslash uchun biz "innovatsiya" va "yangilik" tushunchalarini ajratishni taklif qilamiz. Ma'lumki, A. Surin va O. Molchanovanning asarlari kabi ko'plab asarlarda mualliflar "yangi usul" ("novatsiya") va "yangilik kiritish" ("innovatsiya") tushunchalarini ajratishadi. Ushbu bo'linish juda aniq - innovatsiya so'zidagi "in" old qo'shimchasi, shuningdek "yangilik kiritish" dagi ikkinchi bo'lak ba'zi bir yangiliklarni - yangi bilimlarni, g'oyalarni savdo aylanmasiga kiritishi, foyda keltirishi kerakligini ko'rsatadi.

SHunday qilib, innovatsiyalar (yangiliklar) tijoratlashtirilgan yangi usullardir. "Innovatsiya" va "yangilik" tushunchalariga nisbatan vaziyat boshqacha. Bizga ma'lum bo'lgan barcha asarlarda, shunga o'xshash izohlar bo'lganda, bular mutlaqo bir xil atamalar ekanligi ta'kidlanadi. Darhaqiqat, semantik nuqtai nazardan, bu atamalar sinonimlardir. Biroq, ularni turli xil kontekstlarda ishlatishni boshlash mantiqan to'g'ri. Farqlash uchun biz dunyo (ob'ektiv) yangilik mezonidan foydalanishni taklif etamiz. Bunday holda, innovatsiyalarni faqat global miqyosda yangi bo'lgan mahsulot va jarayonlar deb hisoblash kerak, hatto yangilik darajasi kichik (yangilikni kuchaytiruvchi) bo'lsa ham. Aynan shu komponent RF Fuqarolik Kodeksida "yangilik", "o'ziga xoslik"

va “ixtiro darajasi” mezonlari bilan belgilanadi (RF FK, 4-qism, 72-bob, 1350, 1351, 1352-moddalar). Tashkilotlarda maqsadli ravishda amalga oshirilayotgan, ammo jahon miqyosida kashfiyotchi bo‘lmagan barcha samarali o‘zgarishlarni yangilik deb hisoblash kerak. Ushbu taqsimotning dalillari quyidagicha: Jamiyat doimo inson ehtiyojlarini qondirish jarayonining doimiy yaxshilanishidan manfaatdor, shuning uchun yangi bilimlarni olish va tarqatish bo‘yicha faol ishlardan ham manfaatdor. Mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar tarkibidagi innovatsiyalarni (asosan sotish yo‘li bilan) o‘tkazish mumkin emas. Bilim tashuvchidan ajralib turadi va jamiyat intellektual mulkni himoya qilish to‘g‘risidagi qonunchilik doirasida ushbu bilimlarga bo‘lgan huquqlarni tan oladi. Biroq, tashkilotdagi ichki jarayonlarning samaradorligini oshirishga qaratilgan innovatsiyalar biznesning qat‘iy nazorati ostiga olinadi. Ushbu bilimlarni boshqarish orqali, biznes boshqa shaxslarning shu kabi imtiyozlarni olishiga to‘sqinlik qiladi. Bu holda jamiyat va biznes manfaatlari to‘qnashadi. Ma’lum bo‘lishicha, atamaning tor ma’nosida, ya’ni **patent huquqida ko‘zda tutilgan intellektual mulk** ob’ektlari shaklida innovatsiyalarni rivojlantirishni rag‘batlantirish ijtimoiy manfaatga ega. SHunga ko‘ra, “innovatsion” toifasiga faqat dunyo bo‘ylab yangilikka ega bo‘lgan mahsulotlar va texnologiyalarni ishlab chiqadigan va tijoratlashtiradigan (bozorga olib chiqadigan) xo‘jalik sub’ektlariga murojaat qilish mantiqan to‘g‘ri ko‘rinadi. Albatta, bunday kompaniyalar intellektual mulkni himoya qilishni ta’minlashdan manfaatdor, chunki innovatsiyalarni rivojlantirish jarayoni ITTKI bilan bog‘liq va qo‘shimcha xavf omillari bilan ajralib turadi. Ammo innovatsion kompaniyalar faqat tashqi muhitga innovatsion mahsulot chiqarganda shunday bo‘ladi. Yangilik kirituvchi faoliyatni amalga oshiradigan kompaniyalar – boshqa masala (ular uchun mumkin bo‘lgan nom - o‘zini o‘zi o‘rganish yoki o‘zini o‘zi rivojlantirish, Learning Organization). Menejment, marketing va boshqa sohalar bilan bog‘liq bo‘lgan, ular tomonidan ishlab chiqilgan innovatsiyalar **kompaniyaning ichki intellektual** kapitali ko‘rinishida aks ettirilgan.

YAngi echimlar ikki xil yo‘l bilan paydo bo‘lishi mumkin.

1. YAngi echimlarga tashqi muhit “turtki beradi” (benchmarking texnologiyalaridan foydalanish va boshqalar),

2. YAngi echimlar firmaning o‘zida ishlab chiqariladi, ammo tashqi muhitga oshkor qilinmaydi, ular “ichki foydalanish uchun” qo‘llaniladi.

Birinchi variantda yangiliklar boshqa iqtisodiy sub’ektlar tomonidan o‘zlashtirib bo‘linganligi sababli (masalan, diversifikatsiyaning o‘ziga xos yo‘nalishlari, yangi investitsiya manbalaridan foydalanish va boshqalar) innovatsiyalar deb hisoblanmaydi.

Kompaniya hatti-harakatlarining ikkinchi varianti ham to‘la asosli va qonuniydir. Darhaqiqat, bir qator hollarda kompaniyada noyob yangiliklar ishlab chiqariladi va hayotga tatbiq etiladi. Bularga, masalan, boshqaruvning yangi usullari va shakllari, marketing faoliyatini tashkil etish va boshqalar kirishi mumkin. Biroq, ularni innovatsiyalar deb hisoblashning iloji yo‘q, chunki tashkilotlar tashqi muhitga bunday ma’lumotlarni oshkor qilmaydilar, yangiliklarni tijorat sirlari ko‘rinishida saqlaydilar. SHunga ko‘ra, bunday o‘zgarishlarning

afzalligini isbotlab bo'lmaydi. Innovatsiyalarning xilma-xilligi, ularni tasniflash muammosiga to'xtalish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Maxsus adabiyotlarda siz bunday tasniflashning turli xil usullarini uchratishingiz mumkin. Masalan, YU. YAKOVETS innovatsiyalarni asosiy uchta turga ajratishni taklif qiladi:

1) tayanch innovatsiyalar- texnikaning kelajagiga va ularning yangi yo'nalishlariga yo'l ochadigan asosiy yangiliklar

2) yaxshilovchi innovatsiyalar-o'zlashtirilgan texnologiyaning yangi yoki modifikatsiya qilingan modellari asosida ishlovchi yangiliklar;

3) psevdoinnovatsiya, ya'ni. eskirgan mahsulotlarni qisman takomillashtirish. YU. YAKOVETSNING fikriga ko'ra bu turdagi innovatsiyalar "salbiy ta'sir ko'rsatadi", "mahsulotlarning raqobatbardoshligini pasaytiradi". Bizning fikrimizcha, bunday da'voni aniqlashtirish kerak, chunki ushbu turdagi innovatsiyalar korxonaga ma'lum vaqt davomida nisbatan arzon narxlarda ushbu turdagi mahsulotlarga bo'lgan talab hajmini oshirishga (yoki pasayishni kamaytirishga) imkon beradi va shu sababli foyda ulushi pasayishining oldini oladi.

Bu esa korxonaning yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga "og'riqsizroq" o'tishiga yordam beradi. Ammo, shuni yodda tutish kerakki, soxta innovatsiyalardan foydalanish asosli va mavjud imkoniyatlarga mos kelishi kerak. Aks holda, soxta innovatsiya haqiqatan ham "salbiy rol o'ynaydi va mahsulotlarning raqobatbardoshligini pasaytiradi". Agar biz barcha yangiliklarni tasniflasak (ba'zilar innovatsiya bo'lishi mumkin), unda quyidagi turlarni ajratish mumkin:

yangi mahsulotlarni yaratishga, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga qaratilgan mahsulot yangiliklari;

texnologik yangiliklar - yangi texnologiyalarni rivojlantirish, uskunalarni modernizatsiya qilish, sanoat binolarini rekonstruksiya qilish va h.k.; ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, ishlab chiqarish faoliyatini diversifikatsiya qilish, ishlab chiqarish tarkibini o'zgartirishga qaratilgan ishlab chiqarish yangiliklari;

iqtisodiy yangiliklar - ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatining barcha turlarini rejalashtirish usullari va usullarini o'zgartirish, iqtisodiy rag'batlantirish, ishlab chiqarish ichidagi xarajatlarni hisoblash tizimini ratsionalizatsiya qilish va h.k.;

qarorlarni qabul qilishning tashkiliy tuzilishi, uslubi va usullarini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv sohasidagi yangiliklar;

axborot oqimlarini optimallashtirish, ma'lumot olishning ishonchliligi va samaradorligini oshirish, axborot va hujjatlarni qayta ishlashning yangi vositalaridan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan axborot yangiliklari;

savdo faoliyati va tarqatish tizimidagi maqsadli o'zgarishlarga qaratilgan savdo-sotiq yangiliklari;

ijtimoiy yangiliklar - mehnat sharoitlari va xarakterini yaxshilash, psixologik iqlim, ijtimoiy ta'minot va h.k.

Innovatsiyalarning barcha turlari uzluksiz aloqada turadi. SHunday qilib, ishlab chiqarish jarayonlarining mazmuniga ta'sir ko'rsatadigan texnologik yangiliklar bir vaqtning o'zida iqtisodiy va boshqaruv yangiliklarining paydo bo'lishi uchun sharoit yaratadi, chunki ular ishlab chiqarishni tashkil etishda o'zgarishlar kiritishadi. O'z navbatida, boshqaruv yangiliklari axborot oqimlaridagi o'zgarishlarda va shunga mos ravishda har xil ma'lumotlarni (axborot yangiliklarini) qayta ishlash usullarini takomillashtirishda namoyon bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, boshqaruv va texnologik yangiliklar, mehnat sharoitlarini o'zgartirish orqali ob'ektiv ravishda ijtimoiy yangiliklar uchun zarur shart-sharoitlarni shakllantiradi, bu texnologik yangiliklarning va boshqalarning paydo bo'lishini taqozo etadi.

1.4. Kadrlarni innovatsion boshqarishning roli va ahamiyati

Rivojlanishning zamonaviy bosqichida innovatsiyalarning roli sezilarli darajada oshdi. Innovatsiya deganda (innovation – yangilik kiritish, novatorlik) yangi mahsulot, jarayon yoki xizmatning amaliy rivojlanishi natijasidagi “yangilikka investitsiya kiritish” tushuniladi. Ushbu tushuncha bilan chambarchas bog'liq bo'lgan novatsiya tushunchasi ostida (lotincha novation - o'zgartirish, yangilanish) ilgari bo'lmagan yangilikning bir turi: yangi kashfiyot, hodisa, ixtiro yoki ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishning yangi usuli tushuniladi.

Xodimlar boshqaruvi bo'yicha lug'atda innovatsiyalar ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalardan foydalanishga asoslangan texnikalar, texnologiyalar, mehnatni tashkil etish yoki boshqarish sohasidagi yangilik sifatida belgilangan [19].

Kadrlar yangiliklari - tovar, ishchi kuchi va ta'lim (kasbiy-malakaviy) xizmatlari bozorlarida raqobat sharoitida, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning (tashkilotlar va ularning bo'linmalarining) [19] samarali ishlashi va rivojlanish muammolarini hal qilishda kadrlar darajasi va qobiliyatini oshirishga qaratilgan kadrlar yangi usullarini joriy etish bo'yicha maqsadli faoliyat.

Kadrlar yangiliklari novatsiyalar turlaridan biri bo'lib, korxonalar, muassasalar va tashkilotlarning kadrlar ishida qo'llaniladi. Ular kadrlar ishida innovatsion menejmentning asosiy tarkibiy qismi bo'lib, tashkilotning kadrlar xizmati ishida amaliy qiziqish uyg'otadigan yangiliklarni va shunchaki yangi usullarni yaratish, tarqatish va ulardan foydalanishning murakkab jarayonini ifodalaydi [9].

Kadrlar yangiliklarini quyidagi mezonlarga ko'ra tasniflash mumkin [10]:

a) xodimlarning kasbiy o'quv- mehnat jarayonida ishtirok etadigan davrlari bo'yicha (sikl):

1. Kasbiy- ta'lim yangiliklari, ya'ni, universitetlar, kollejlar va boshqa o'quv markazlarida kadrlarni kasbga tayyorlash bo'yicha yangiliklar. Ushbu sohadagi yangiliklar bilan innovatsion ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

2. Kadrlarni izlash va tanlash bilan bog'liq bo'lgan, ya'ni yangi va samarador kadrlar bazasini shakllantirish bilan bog'liq yangiliklar. Ushbu qism, mehnat bozorida va korxonada ichida kadrlarni qidirishning yangi usullarini o'z ichiga oladi. Ushbu yangiliklar- innovatsion kadrlar marketingining asosiy mavzui hisoblanadi.

3. Ish jarayoni bilan bog'liq kadrlar yangiliklari. Ushbu qismga, yangi texnologiyalar va mehnat turlarini o'zlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish, mavjud kadrlar tuzilmasidagi ish funksiyalari va vakolatlarni yangicha taqsimlash, ishchilarni lavozimini ko'tarish va boshqa joylarga ko'chirish usullari, yangi lavozim yo'riqnomasi va tavsiyanomasini ishlab chiqish va yuqori darajadagi mutaxassis kadrlar ishini takomillashtirish bo'yicha ko'rsatmalar kiradi.

4. Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash bilan bog'liq yangiliklar. Bu qism kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash borasida kadrlar yangiliklarini, ushbu sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirishni, malaka oshirish va qayta tayyorlashdan so'ng kadrlarni mehnat jarayoniga qo'shishning yangi usullarini, yangi tuzilmalar yaratishni va hokazolarni o'ziga qamrab oladi.

5. Xodimlarni qisqartirish va ortiqcha xodimlarni bo'shatish sohasidagi yangiliklar. Bu qism, xodimlarning tashkilot talab darajasiga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirishni, ortiqcha xodimlar bo'yicha ma'lumotlar jamlanmasini shakllantirish va ular bilan ishlash usullarini rivojlantirishni, xodimlar sonini qisqartirish va ishdan bo'shatishni o'z ichiga oladi. SHu bilan birga, ortiqcha kadrlar deganda mehnat sohasidagi kadrlarning eng past salohiyatga ega va istiqboli kam qismi tushuniladi, ular o'zlarining kasbiy va malakaviy sifatleri bo'yicha ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa rivojlanish o'zgarishlaridan orqada qolishyapti. SHuningdek korxonatashkilotdagi ehtiyojdan ko'ra ziyod bo'lgan kadrlar ham tushuniladi.

b) kadrlar ishida yangiliklar va innovatsion menejment ob'ektlari bo'yicha:

1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlar yangiliklari (masalan, eng sara mutaxassislar va yangilik yaratuvchilar bilan ishlash – ular oliy darajadagi mutaxassis xodimlar hisoblanadi); bu-elita menejmentidir.

2. Kadrlar tizimidagi ilmiy, ilmiy-o'quv, innovatsion tuzilmalar hamda ularning tarkibiy bo'linmalarining yangiliklari (bu go'yo "kvadrat"dagi kadrlar yangiliklari– innovatsion tuzilmalardagi yangiliklar).

3. Maqsadli ilmiy va ilmiy-texnik dasturlar hamda loyihalar ta'minoti (xodimlarni qo'llab-quvvatlash) bilan bog'liq kadrlar yangiliklari (dastur yoki loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish uchun xodimlarni yig'ish va tayyorlash).

4. Mavjud korxonalar va tashkilotlardagi kadrlar yangiliklari. YAngidan tashkil etilgan va rekonstruksiya qilingan tashkilotlarda kadrlar faoliyati.

5. Sanoat, mintaqalar, mamlakat miqyosidagi kadrlar yangiliklari

6. Kadrlar xizmati ishidagi yangiliklar.

c) amalga oshirish tezligi, ko'lami va keskinlik darajasiga ko'ra quyidagilar farqlanadi [10]:

1. Kadrlar tizimining bosqichma-bosqich va qisman yangilanishi bilan kechuvchi evolyusion va modifikatsion xarakterdagi kadrlar yangiliklari;

2. Kadrlarni tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan tub islohotlar xarakteridagi kadrlar yangiliklari.

3. Tizimli va keng ko'lamlı kadrlar yangiliklari (kadrlar islohotlari - bu ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning sifat jihatidan yangi

maqsadlari va vazifalariga muvofiq kadrlar salohiyatini tubdan o'zgartirishga (yangilashga) qaratilgan keng ko'lamli kadrlar yangiliklari).

4. Mahalliy, xususi kadrlar yangiliklari.

5. Qisqa vaqt ichida amalga oshirilgan kadrlar ishida tezkor yangiliklar (odatda kadrlar ishida, kadrlar tizimida ekstremal vaziyat bilan bog'liq).

d) xodimlarni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga nisbatan:

1. Kadrlar rivojlanishini baholash sohasidagi yangiliklar.

2. Kadrlar rivojlanishini bashorat qilish va dasturlash sohasidagi yangiliklar.

3. Kadrlar rivojlanishini moliyaviy va resurs bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.

4. Kadrlar rivojlanishini rag'batlantirish sohasidagi yangiliklar.

Kadrlar yangiliklari haqida gapirganda, shuni yodda tutish kerakki, har qanday yangilik ham ijobiy, ilg'or va samarali bo'lavermaydi.

Psevdo (yunoncha -yolg'on, xayoliy) - yolg'on, xayoliy kadrlar yangiliklarini anglatadi, bu nafaqat foyda keltirmaydi, balki xodimlar va tashkilotlarning boshqa tizimlari uchun ham zararli hisoblanadi.

Kadrlardagi psevido yangiliklar –bu kadrlar tizimida sub'ektivlik natijasida hosil bo'ladigan, ularning saviyasi va samaradorligining real o'sishini ta'minlamaydigan (yoki buni o'zlarining vazifalari deb belgilamagan) va kadrlar ishida eskirgan usullarni sun'iy ravishda yangilash maqsadida amalga oshiriladigan yangiliklar bo'lib (innovatsion taqlid), psevdonovatorlar usullarini o'rnatish va boshqa real ta'sir qiladiganlarini esa berkitish (innovatsion spekulyatsiya) yoki kadrlar yangilanishida ilg'or yo'nalishlarni obro'sizlantirish, ilg'or yangiliklarni blokirovka qilish va ma'nan eskirgan yoki bemahal o'ta zamonaviy innovatsiyalarni joriy qilishdir (innovatsion obro'sizlantirish)

“Kadrlar yangiliklari” tushunchasi “boshqaruv yangiliklari” tushunchasi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ma'lum tashkilotda birlamchi foydalanilgan va amaliyotda shakllanganidan mutlaqo farq qiluvchi har qanday uyushgan qaror, tizim, protsedura yoki boshqarish uslubiga nisbatan belgilanishi mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, yangiliklar ushbu tashkilotdagi boshqaruv usullari bilan o'zaro bog'liqdir.

Kadrlar innovatsiyalarini amalga oshirish jarayonida ular amalga oshiriladigan vaqt oralig'i hisobga olinadi.

Kadrlar ishida, kadrlar innovatsiyalarini rag'batlantirish iqtisodiy, axloqiy va ijtimoiy rag'batlantirish iborat bir butun tizimdir, ularning o'zaro ta'sir mexanizmi, bunda ijrochi o'zini o'zi qiziqtiradi va kadrlar innovatsiyalarini tashkil etishga kiritiladi [19].

Kadrlar ishida innovatsiyalarni boshqarish - tashkilotning hozirgi va istiqboldagi maqsadlariga, ilmiy-texnik taraqqiyotning zamonaviy rivojlanish qonuniyatlariga, ijtimoiy soha, bozor rivojlanishida davlat va kasaba uyushmalarining talablari va standartlariga muvofiq kadrlar ishida samarali ko'lam va yangilanish tezligini ta'minlashdan iborat. [10]. Kadrlar ishida innovatsion menejmentning asosiy vazifalari:

1. mehnat bozori va ta'lim xizmatlari bozorining innovatsion salohiyatini yaratish;

2. sifat jihatidan yangi kadrlar salohiyatini shakllantirish va samarali ishlashi uchun davlat, mintaqa, tarmoq, alohida tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p bosqichli tizimini yaratish;

3. innovatsion kadrlar faoliyatini amalga oshirish orqali mamlakat kadrlarining eng salohiyatli qismini saqlab qolish.

Xodimlarning yangiliklari etarlicha o'ziga xosdir, ular texnik yangiliklardan farq qiladi. Xodimlarning yangiliklari umuman tashkilotni, uning bo'linmalarini va ayrim xodimlarini tashkilotning maqsadlariga muvofiq faoliyatining samaradorligini oshirishga qaratilgan.

1.5. Kadrlar tizimining ishlashi: innovatsion rivojlanish, progress, regress, stagnatsiya, inqiroz, stabilizatsiya

Kadrlar va kadrlar tizimini rivojlantirish - bu ularning miqdoriy va sifat jihatidan qaytarib bo'lmaydigan olg'a intiladigan o'zgarishi/qayta shakllanishi (darajani oshirishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, funksiyalar, kasbiy-malaka va aloqa parametrlari, tuzilishi, o'zaro munosabatlari, sub'ekti va boshqarish usullari bilan yangi holatga o'tish. Kadrlar tizimining rivojlanishi kadrlarning o'zlarini, xodimlarni boshqarish sub'ektlarini (bo'limlarini, xizmatlarini) qayta shakllantirishni, xodimlar bilan ishlashning shakllari va usullarini o'z ichiga oladi, bunday qayta shakllantirish ham progressiv (masalan, yangi kasblar bo'yicha kadrlarni tayyorlash) ham regressiv (masalan, qayta tayyorlanishga moyil bo'lmagan eskirgan kasblar bo'yicha kadrlarni ishdan bo'shatish) tomonni o'z ichiga oladi.

Kadrlar tizimini rivojlantirishning bir necha turlari ajratiladi:

1. *Kadrlar va kadrlar tizimining evolyusion rivojlanishi* - evolyusion tipdagi mahalliy va standart kadrlar yangiliklari orqali ularni bosqichma-bosqich o'zgartirish va yangilashdir. Pensiya yoshidagi ishchilarning ko'p miqdorini kam sonli yangi, yanada samarali va malakali ishchilar bilan bosqichma-bosqich almashtirilishini misol tariqasida keltirish mumkin.

2. *Kadrlar va kadrlar tizimining tubdan intensiv rivojlanishi va yangilanishi* - kadrlarni radikal yangilash (shu jumladan, kadrlar islohotlari) orqali ularni nisbatan qisqa vaqt ichida tubdan qayta shakllantirish (yangilanish, darajani oshirish). Ushbu jarayonlar kadrlar tizimining darajasi, ijodiy salohiyati, kasbiy va malakaviy tuzilmasi, maqsadlari, funksiyalari va usullarining chuqur sifatli progressiv o'zgarishlari bilan tavsiflanadi.

Kadrlar yangiliklari va kadrlar tizimini rivojlantirish o'z-o'zidan maqsad hisoblanmaydi, balki zamonaviy ishlab chiqarishning fan sig'imi, intellektual sig'imi va innovatsionligi o'sishi sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarni yangilashning ob'ektiv ehtiyojlaridan kelib chiqadi.

Xodimlar menedjmenti tizimidagi kadrlar innovatsiyasining umumiy masalalarini ko'rib chiqib, *rivojlanishni boshqarish* kadrlar va kadrlar tizimining normal ishlashi boshqaruvidan qanday farq qilishini aniqlash kerak.

Kadrlar tizimining ishlashi - mavjud (o'zgarmas) me'yor va qoidalarga muvofiq mavjud miqdor va tuzilmadagi, kadrlar tarkibining oddiy takrorlanishi yoki takror ishlab chiqarilishi, shu sifatdagi xodimlarni boshqarish maqsadlari va usullari bilan tavsiflanadigan kadrlarning barqaror, takrorlanadigan faoliyati.

SHunday aytganda, kadrlar tizimining ishlashi va uni ta'minlaydigan usullar kadrlar rivojlanishining ikkinchi darajali vazifasi deb o'ylamaslik kerak. Xodimlarning normal ishlashini ta'minlash butun tashkilotning normal (barqaror) ishlashi uchun eng muhim shart hisoblanadi. Kadrlarning normal ishlashini ta'minlaydigan usullarga quyidagilarni kiritish mumkin: mavjud kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish usullari, uning barqarorligi va mutanosibligini ta'minlash, kadrlarni tashkilot ishi maqsadlari bilan mutanosib bog'lash, kadrlar sohasida regresssiz va mojarolarsiz ta'minlash.

SHunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy va kadrlar tizimining normal ishlaydigan qonuniyatlari bu ularning barqarorligi, o'zgarish sifati, tuzilmasi, funksiyalari, shakllari va usullarida takrorlanuvchanligi, regresssizligi, barqarorligi, ritmliligi, zaif to'qnashuvchanligi, oson bashorat qilish imkoniyati hisoblanadi.

SHubhasiz, ishlashdan farqli o'laroq, *kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi* ularning jiddiy o'zgarishini, yangilanishini, innovatsion-kadrlar menedjmenti usullaridan foydalangan holda yangi darajaga va sifatga o'tishni anglatadi.

2. "Progress" tushunchasini Dal V. oldinga intellektual va axloqiy harakat sifatida belgilaydi; ta'lim, ma'rifat kuchi [15].

Ilmiy-texnika progressi (Scientific-technological progress) - sovet iqtisodiy fanlarida ishlab chiqarish jarayonlari samaradorligi va sifatini oshirish, odamlar ehtiyojini yaxshiroq qondirish maqsadida fan va texnika, texnologiyaning ilg'or yutuqlaridan iqtisodiyotda, ishlab chiqarishda foydalanish sifatida qaraladi. Tashkiliy darajada ilmiy-texnik progress innovatsiyalar shaklida amalga oshiriladi.

Ushbu tushuncha bilan chambarchas bog'liq bo'lgan *ilmiy-texnik inqilob* - ITI - (Scientific-technical revolution) tushunchasi - yirik ilmiy yutuqlar va kashfiyotlar ta'siri ostida yuzaga keladigan va ijtimoiy hayotning ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlariga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadigan texnika, texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil qilishdagi sifatli o'zgarishlarning majmuini anglatadi. ITI fanni jamiyatning bevosita ishlab chiqaruvchi kuchiga aylantirishni nazarda tutadi.

Ilmiy-texnik progress korxonada ishlashining barcha jihatlarini belgilaydi. SHu sababli, ilmiy-texnikaviy siyosatni ishlab chiqish asosiy vazifalardan biri bo'lib, bu ilmiy-texnik progressni belgilaydigan barcha tuzilmaviy bog'lanishlarni qamrab oladigan murakkab jarayondir. Korxonani rivojlantirishning hal qiluvchi yo'nalishlari bo'yicha ilmiy-texnik siyosatni muvaffaqiyatli amalga oshirish faqat innovatsiyalarni joriy qilish orqali mumkin [7].

Innovatsion progress deganda ilmiy tadqiqotlar, ishlanmalar, tajriba-konstruktorlik ishlar yoki boshqa ilmiy-texnik yutuqlardan foydalangan holda yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlar (texnologiyalar) turlarini faol yaratishga asoslangan rivojlanish jarayoni tushunilishi kerak.

Kadrlar tizimining progressi - kadrlar yangiliklarini doimiy izlash, ishlab chiqish va amalga oshirish asosida yanada mukammal va samarali shakllar, maqsadlar, tuzilish va usullarga o'tishdir.

3. *Regress* tushunchasi (lotincha regressus - teskari harakat) - keng ma'noda - degradatsiya jarayonlari, tashkilotning rivojlanish darajalarini pasaytirish, turg'unlik belgilari, eskirgan shakl va tuzilmalarga qaytish belgilariga ega [12]. Bu progressga qarama-qarshi bo'lib, rivojlanishning ma'lum bir turini o'zida namoyon

bo‘ladi, bu eng yuqori darajadan eng past darajaga o‘tish, u yoki bu funksiyalarni bajarish qobiliyatini yo‘qotish bilan tavsiflanadi; turg‘unlik paytlarini o‘z ichiga oladi [17].

Kadrlar tizimining regressi - bu uning turg‘unligi, ilgari erishilgan darajaning pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini taqdim etish qobiliyati, kadrlar degradatsiyasi, eskirgan kadrlarga va kadrlar ishlash uslublariga qaytish.

Muayyan tanqidiy darajaga etgan novatorlik, xulq-atvorning yangi institutsional modellarini shakllantirishga olib kelishi mumkin, ular eskilariga qaraganda ancha moslashuvchan bo‘lib chiqadi. Agar innovatsiyalar barcha filtrlash mexanizmlarini buzsa va keng jamoatchilik tomonidan tan olinsa, ularning tarqalish bosqichi boshlanadi. Bu erda siz kelgusida rivojlanishning bir necha variantlarini yoki aksincha, *innovatsiyalarning regressini* kuzatishingiz mumkin [11]:

a) “kompensatsiya” - agar dastlabki innovatsion o‘zgarishlar innovatsiyalarning ahamiyatini pasaytirishga yoki hatto ularni qarshi islohot vositalari yordamida butunlay yo‘q qilishga intiladigan salbiy fikrlarni keltirib chiqarganda yuz beradi;

b) “haddan tashqari kompensatsiya” - joriy etilayotgan innovatsiyaning qarshiligi shunchalik katta bo‘ladiki, kompensatsiya mexanizmi juda kuchli reaksiyaga kirishadi va “ortiqcha” bo‘lib tuyulishi mumkin, ya’ni nafaqat mavjud bo‘lgan holatni (status quo) saqlaydi, balki ushbu tuzilmani innovatorlar tomonidan taxmin qilingan tomonga teskari yo‘nalishda doimiy ravishda o‘zgartiradi. Bu “bumerang effekti” deb ataladi;

v) innovatsiyalarni joriy etish natijasida yuzaga keladigan o‘zgarishlar ma’lum bir mahalliy hudud (ishlab chiqarish, fan, texnika va boshqalar) bilan cheklanib, ijtimoiy hayot faoliyatining boshqa sohalari uchun hech qanday oqibatlarga olib kelmaydi;

g) ba’zi bir sohadagi dastlabki yangiliklar o‘zaro bog‘langan ijtimoiy kichik tizimlarda cheklangan miqdordagi tarkibiy qismlarning tasodifiy o‘zgarishiga olib keladigan holatlar namoyon bo‘ladi; bu mavjud ijtimoiy makonga xaotik xarakter beradi; uning turli fragmentlarida ba’zi bir modifikatsiyalar mavjud, ammo oxir-oqibat u o‘zgarishsiz qoladi;

d) nihoyat, innovatsiyalarni rivojlantirishning eng muhim varianti ijobiy qayta aloqalar yoki “ikkinchi kibernetika” (“salbiy tusda ko‘tarilish”) ta’sirida o‘zgarishlarni tizimli ravishda kuchaytirishdir; bu erda dastlabki innovatsion o‘zgarishlar allaqachon megatizimning boshqa tarkibiy qismlarida ketma-ket siljish zanjirini keltirib chiqaradi va innovatorlarning bevosita ishtirokisiz uning to‘liq transformatsiyasiga qadar - ixtiro paytida, masalan, texnologiya sohasida, millionlab odamlarning turmush tarzi tubdan o‘zgaradi.

4. Stagnatsiya (lotincha stagno - harakatsiz qilaman) - bu har qanday faoliyat sohasidagi turg‘unlik [17]. Innovatsiyalarga ehtiyojning etishmasligi ilmiy-texnik ishlanmalarning stagnatsiyasiga olib keladi [13]. Innovatsion stagnatsiyaning asosiy sabablaridan biri bu jamiyatda innovatsion madaniyatning etishmasligi [10]. *Kadrlar tizimining stagnatsiyasi* uning ishlashi va rivojlanishining sekinlashishini anglatadi, bu ushbu vaqt ichida tizimning maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmaydi.

Innovatsion faoliyat qanchalik muvaffaqiyatli bo'lsa, ishchilarning yangi narsalarga bo'lgan ehtiyoji shunchalik yuqori bo'ladi. Zamonaviy ilm-fanda barqarorlikka yo'naltirilgan har qanday tizim, oxir-oqibat, stagnatsiyaga olib kelishi va vayron bo'lishi aniq.

SHuning uchun biz shunday xulosa qilishimiz mumkin, innovatsiyalarsiz rivojlanish va progressdan innovatsion faoliyat sohasida stagnatsiyaga burilish bo'ladi. Bundan tashqari, hozirgi paytda innovatsiya sohasida stagnatsiya faktini keltirish mumkin. Biroq, jahon tajribasi shundan dalolat beradiki, rivojlanishning innovatsion yo'lidan boshqa muqobil variant yo'q.

SHuning uchun XXI asrda iqtisodiy rivojlanish progressining eng muhim sharti samarali innovatsion siyosat hisoblanadi, chunki dunyoning ko'plab mamlakatlarining dinamik iqtisodiy rivojlanishi oxir-oqibat faqat innovatsiyalarga asoslangan bo'lib, ularning natijalari strategik ahamiyatga ega bo'ldi [2]. Butun dunyoda innovatsion faoliyat bugungi kunda faoliyatning turli sohalarini modernizatsiya qilishning asosiy shartlaridan biri sifatida qaralmoqda.

5. "Inqiroz", "regressiya" va "stagnatsiya" tushunchalari sifat mazmuni bilan farq qiladi. *Inqoriz* (crisis) so'zining aniq ma'nosi – "sinish", ya'ni holat yoki jarayonning tez, keskin o'zgarishi [3].

Kadrlar tizimining inqirozi uning asosiy maqsadlarini, funksiyalarini, tuzilmalarini, ishlash va rivojlanish shakllari va usullarini chuqur buzilishi va yo'naltirilmasligi deb ta'riflashi mumkin, natijada asosiy kadrlarni yo'qotish yoki yo'qotish xavfi mavjud.

O'zgartirishning o'zi (turg'unlik, stagnatsiya va regressdan farqli o'laroq) yaxshidan yomonga yoki yomondan yaxshigacha bo'lishi mumkin. Bu tez va keskin sodir bo'lganda inqirozga aylanadi. Masalan, odamni ishdan bo'shatish inqirozga olib keladi (chunki egallab turgan lavozimi bilan bog'liq ravishda ma'lum bir ijtimoiy maqom va ish haqi mavjud edi; ishchining ishdan bo'shatilishi munosabati bilan ushbu ko'rsatkichlar ahamiyatsiz bo'lib qoladi). SHu bilan birga, xodimni boshqa, yuqori haq to'lanadigan ish joyiga o'tkazish ham inqiroz hisoblanadi.

Inqirozning aksi - bu "lisis" (lisis). Bu, shuningdek, holat yoki jarayonning o'zgarishi - ammo keskin emas, balki asta-sekin, silliq

Falsafiy kategoriyalarda "inqiroz" tushunchasi - bu sifatli o'zgarish, sifatli ravishda sakrash; aksincha, "lisis" bu sifatga ta'sir qilmaydigan miqdoriy o'zgarishdir [3]. SHundan kelib chiqib, innovatsiya va innovatsion faoliyatga nisbatan "inqiroz" tushunchasidan ham, "lisis" tushunchasidan ham foydalanish mumkin ekan.

"Inqiroz" tushunchasi o'zaro ta'sirdagi harakatlarni emas, balki qarshi harakatni aks ettiradi. Qarama-qarshi harakatlar, o'zaro ta'sir ishtirokchilaridan birining holati sifatida, ehtiyojlarni qondirish uchun kuchli istak bilan bog'liq ortiqcha harakatlarni yoki ehtiyojlarni qondirishga yordam beradigan mablag'larning etishmasligi bilan bog'liq bo'lgan harakatlarning etarli emasligini ko'rsatadi.

"Inqiroz" tushunchasi, shuningdek, individlarning o'zaro ta'sirida birlikning yo'qolishini aks ettiradi, ya'ni, o'zaro ta'sir qiluvchi shaxslarning farqini oshirish

jarayoni qarama-qarshi birlikning jarayonidan ustun turadi. O‘zaro aloqada birlikning yo‘qolishi inqirozdir [14].

6. Stabilizatsiya (lotinchadan stabilis - barqaror) - bu mustahkamlanish, doimiy barqaror holatga keltirilish yoki ushbu holat saqlanib qolish, shuningdek barqarorlik, doimiylik holati [17].

Kadrlar tizimining stabilizatsiyasi - kadrlar tizimining kadrlari, maqsadlari, funksiyalari, tuzilmalari, shakllari va usullarini doimiy barqaror holatga keltirish, quyidagilarni ta‘minlash: a) tizimning normal ishlashi va rivojlanishi (yangi kadrlar tizimini yaratishda yoki kadrlar tizimidagi keng ko‘lamli yangiliklardan so‘ng); b) tashkilotning barqaror ishlashi uchun minimal kadrlar qabul qilinadigan standartlar darajasida (kadrlar tizimi inqirozdan chiqqanda) kadrlar tizimining ishlashi.

Innovatsion menedjment - bu sinish nuqtasi stabilizatori, g‘azabni susaytiruvchi. Innovatsion menedjment uchun inqiroz - o‘rganish mavzusi bo‘lib, hayot faoliyati xavfsizligi, xususan inqirozgacha, inqiroz va inqirozdan keyingi vaziyatlarda faoliyatning maqsadi hisoblanadi [1]. Innovatsiya stabilizatsiyada muvaffaqiyatining asosidir.

Nazorat savollari va topshiriqlari

1. Kadrlar ishida innovatsion menedjment qanday aniqlanadi? Uning asosiy maqsad va vazifalari nimadan iborat?
2. Kadrlar ishida innovatsion menedjmentning asosiy tamoyillari va usullarini ko‘rib chiqing.
3. Innovatsion kadrlar menejmenti qanday funksiyalardan iborat?
4. Kadrlar ishida innovatsion menedjmentning konseptual apparati. Tushunchalarga ta‘rif bering: innovatsion progress, regress, stabilizatsiya.
5. Innovatsion rivojlanish jarayoni qanday tavsiflanadi.
6. Kasbiy nuqtai nazardan “inqiroz” ga ta‘rif bering.
7. Innovatsion stagnatsiya nima?

II BOB. TASHKILOTLARDA INNOVATSIYA

2.1 Innovatsiya tushunchasi, ularning tasnifi va o‘ziga xosligi.

2.2 Kadrlar yangiliklari: tushunchasi va xususiyatlari.

2.3 Xodimlarning innovatsion salohiyati va uni rivojlantirish.

2.4 Kadrlar faoliyati va kadrlar islohotlari.

2.1 Innovatsiyalar tushunchasi, ularning tasnifi va o‘ziga xosligi.

Birinchi marta “innovatsiya” atamasi 19-asrda madaniyatshunoslikning ilmiy tadqiqotlarida paydo bo‘ldi va so‘zma-so‘z ma‘noda bir madaniyatning ba‘zi elementlarini boshqasiga kiritishni anglatadi.

Innovatsiya nazariyasining asosiy qoidalari 1930-yillarda taniqli iqtisodchi Y. Schumpeter tomonidan ifoda etilgan. O‘sha paytda innovatsiyalar haqida hali gap ketmagan, balki rivojlanishdagi yangi o‘zgarishlarning kombinatsiyalari haqida gapirdi, u buni yangi iste‘mol tovarlari turlarini, yangi ishlab chiqarish va transport vositalarini, sanoatdagi bozorlar va tashkil etish shakllarini joriy etish va ulardan foydalanish maqsadida o‘zgartirish deb belgilagan [1]. U innovatsiyalarni

tadbirkorlik ruhi bilan qo'zg'atilgan ishlab chiqarish omillarining yangi ilmiy va tashkiliy kombinatsiyasi sifatida talqin qiladi [7].

XX asrning 30-60-yillaridan boshlab innovatsiya muammosi iqtisodiy nazariyaning asosiy oqimi va uni amalda qo'llash yo'nalishida qoldi.

Rossiyada innovatsiyalar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning vositasi va usuli sifatida birinchi bo'lib XX asrning 70-yillari oxiri va 80-yillari boshlarida gaplashdi. Dastlabki asarlar ijtimoiy xarakterga ega edi. Ushbu nazariyani ishlab chiqqan G'arbiy Evropa tadqiqotchilari orasida G. Mensh, X. Friman, Van Deyn, A. Klanknextlarni ta'kidlash kerak. Sovet iqtisodiy adabiyotida innovatsion nazariyani tahlil qilish S. P. Aukutsionek ishlarida eng to'liq aks etgan.

80-90 - yillarda innovatsion tadqiqotlar kuchaytirildi. "Innovatsiya" atamasi Rossiyaning o'tish iqtisodiyotida mustaqil ravishda ham, "innovatsion faoliyat", "innovatsion jarayon", "innovatsion echim" va boshqalar kabi bir qator tegishli tushunchalarni belgilash uchun faol ravishda qo'llanila boshlandi.

Ilmiy adabiyotlarda innovatsiya tushunchasining yuzdan ortiq ta'riflari mavjud. Turli mualliflar, asosan chet ellik mualliflar (N. Monchev, I. Perlaki, Xartman V. D., Mensfeld E., Foster R., Tvist B., I. SHumpeter, Rodjers E. va boshqalar), ushbu tushunchani o'z tadqiqotlari ob'ekti va mavzusiga qarab sharhlaydilar [7].

Morozov YU. P. innovatsiyalarni yangi texnologiyalar, mahsulot turlari, ishlab chiqarish, moliyaviy yoki boshqa xarakterdagi tashkiliy, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar ko'rinishidagi yangiliklardan daromad sifatida foydalanish deb tushunadi [6]. Huchek M. innovatsiyani yangi narsani (narsalar, yangiliklar, islohotlar) joriy etish deb biladi [18].

Zavlin P. N., Kazansev A. K., Mindeli L. E., innovatsiya - bu jamiyatning ma'lum bir sohasidagi intellektual (ilmiy-texnik) faoliyat natijalaridan yoki bu jarayonning natijalarini yoki uning natijalarini takomillashtirishdan foydalanish [8]. Fatxutdinov R. A. innovatsiyalarni boshqaruv ob'ektini o'zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy va texnik samarani olish uchun innovatsiyalarni joriy etishning yakuniy natijasi deb tushunadi [21].

"Fraskati yo'riqnomasi"ga muvofiq (IHTT tomonidan 1993-yilda Italiyaning Fraskati shahrida qabul qilingan hujjat), bozorda joriy qilingan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amalda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoki ijtimoiy xizmatlarga yangicha yondashuv shaklida mujassam etgan innovatsiyalarning yakuniy natijasi sifatida ta'riflanadi [13].

Innovatsiion faoliyat sohasidagi rasmiy ruscha atamalar turli xil me'yoriy-huquqiy hujjatlarda qo'llaniladigan atamalardir. Masalan, "1998-2000 yillarda Rossiya Federatsiyasining innovatsion siyosati konsepsiyasi" innovatsiya (yangilik) - bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliyotda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon shaklida amalga oshirilgan yangilikning yakuniy natijasi sifatida tavsiflanadi [11]. SHunga o'xshash ta'rif "Rossiya Federatsiyasida innovatsiya va davlat siyosati to'g'risida" federal qonun loyihasida keltirilgan.

Hozirda innovatsion faoliyat sohasida umumiy qabul qilingan atamalar mavjud emas. Asosiy tushunchalar ITP (ilmiy-texnik progress), yangilanishlar, yangiliklar va innovatsiyalardir. Amalda ko‘pincha yangilanish, novatsiya va yangilik tushunchalari aniqlanadi, garchi ular orasida ba’zi farqlar mavjud (1-jadval).

Yangilanish yangi tartib, yangi usul, ixtiro bo‘lishi mumkin. *Yangilik* - bu yangilanish ishlatilganligini anglatadi (bu dinamikada ishtirok etadigan va ma’lum darajada rivojlangan yangilanish). Tarqatishga qabul qilingan paytdan boshlab yangilanish yangi sifatga ega bo‘ladi va *innovatsiyaga* aylanadi. G‘oya tug‘ilishidan boshlab, yangilanish yaratilishi va uni taqsimlash va undan foydalanishga qadar bo‘lgan davr odatda *innovatsiyaning hayotiy sikli* deb ataladi.

Innovatsiyalarning asosiy xususiyati *yangiligidadir*. U har xil parametrlarga ko‘ra baholanadi va innovatsiya turiga bog‘liq. Yangiliklarning tarqalishi, ularni yaratish kabi, innovatsion jarayonning (IJ) ajralmas qismi hisoblanadi.

Yangilanish bu uning samaradorligini oshirish uchun har qanday faoliyat sohasidagi fundamental, amaliy tadqiqot, ishlanmi va eksperimental ishlarning rasmiylashtirilgan natijasidir.

Yangilanishlar quyidagi shakllarda rasmiylashtirilishi mumkin: kashfiyotlar, patentlar, tovar belgilari, ratsionalizatorlik takliflari, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot uchun hujjatlar, texnologiya, boshqaruv yoki ishlab chiqarish jarayoni, tashkiliy, ishlab chiqarish yoki boshqa tuzilma, nou-xau, tushunchalar, ilmiy yondashuvlar yoki tamoyillar, hujjatlar (standart, tavsiyalar, usullar, ko‘rsatmalar), marketing tadqiqotlari natijalari va boshqa shakllarda.

Innovatsiya - bu boshqaruv ob‘ektini o‘zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik yoki boshqa turdagi ta’sirga erishish uchun yangilanishni joriy etishning yakuniy natijasidir. “Innovatsiya” tushunchasiga innovatsiyani ishlab chiqish, uni yaratish, joriy etish va tarqalishini kiritish noto‘g‘ri. Ushbu bosqichlar innovatsion faoliyatni yangilanish yoki innovatsiyaga olib kelishi mumkin bo‘lgan jarayon (yoki yangilikni yaratish jarayoni) deb ataydi.

Innovatsiya - bu yangi tadqiqotlar va ishlanmalar, mehnatni tashkil etishning yangi shakllarini joriy etish, boshqarish va ishlab chiqarish texnologiyasi.

2-jadval.

Yangilanishlar, yangiliklar, innovatsiyalar: xususiyatlari

Yangilanish	- “ixtiro” tushunchasiga yaqin bo‘lgan ma’lum bir yangilik, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga imkon beradigan ilgari ishlatilgan sifat xususiyatlaridan farq qiluvchi har qanday mahsulotni ishlab chiqarish uchun tarkibiy material bo‘lgan yangi texnologiya namunasi shaklidagi yangi ilmiy g‘oyani ishlab chiqishning o‘ziga xos natijasi (ilmiy, texnik yoki boshqa hujjatlar shaklida, ya’ni moddiy bo‘lmagan xarakterdagi texnologik, tashkiliy, boshqaruv va boshqa jarayonlar va hodisalarni tavsiflovchi ma’lumotlar shaklida taqdim etilishi mumkin, agar u moddiy ishlab chiqarish
-------------	--

	natijalariga samarali ta'sir o'tkaza olsa) .
Yangilik	<ul style="list-style-type: none"> • mahsulot, xizmatlar, yuqori darajadagi jarayonlarga bo'lgan davlat ehtiyojlarini bevosita qondirish maqsadida yangiliklarni joriy etish, tarqatish va ulardan foydalanish jarayoni; • bu amalga oshiriladigan muhitga (tashkilot, aholi, jamiyat va boshqalar) nisbatan yangi barqaror elementlarni kiritadigan ana shunday maqsadga muvofiq o'zgarishdir (innovatsiyalar boshqariladigan rivojlanish shakli sifatida ishlaydi); <p>- bu ixtiro yoki kashfiyotni iqtisodiy foydalanish samarasini bera boshlaganida uni amaliy foydalanish bosqichiga chiqarish jarayoni;</p> <p>ma'lum bir yangiliklarni kiritish tufayli tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tishini tavsiflovchi jarayondir.</p>
Innovatsiya	<ul style="list-style-type: none"> • aynan shunday ijtimoiy-texnik va iqtisodiy jarayon, g'oyalar va ixtirolardan amaliy foydalanish orqali mahsulot, texnologiyalar o'z xususiyatlariga ko'ra eng yaxshi mahsulotlarni yaratishga olib keladi va agar yangilik iqtisodiy foyda, foyda olishga yo'naltirilgan bo'lsa bozorda paydo bo'lishi qo'shimcha daromad keltirishi mumkin; • bu intellektual mulk ob'ektlariga asoslangan yangi raqobatbardosh mahsulot turlari, boshqarish texnologiyalari, shakllari va usullarini ishlab chiqish, yaratish va tarqatishga qaratilgan ijodiy faoliyat natijalaridan tijorat maqsadlarida foydalanish; • bu bozorga kiritilgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amalda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoki ijtimoiy xizmatlarga yangicha yondashuv shaklida mujassam bo'lgan yangilikning yakuniy natijasidir; • bu potensial ilmiy-texnik taraqqiyotni yangi mahsulot va texnologiyalarda mujassam bo'lgan realga aylantirish; <p>bu yangi texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlar turlari, ishlab chiqarish, moliyaviy, tijorat, ma'muriy va boshqa xarakterdagi tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy echimlar ko'rinishidagi yangiliklardan foydali foydalanish.</p>

Innovatsiyalar uchta *funksiyani* bajaradi: takror ishlab chiqarish (yangilikdan foyda olish va undan foydalanish), investitsiya (foydani kapital sifatida ishlatish), rag'batlantirish (yangi innovatsiyalarni joriy etish uchun rag'bat sifatida foyda) [5]. "Ixtiro" va "kashfiyot" tushunchalari "innovatsiya" atamasi bilan chambarchas bog'liqdir. Ixtiro deganda inson tomonidan yaratilgan yangi qurilmalar,

mexanizmlar, vositalar tushuniladi. Kashfiyot deganda ilgari noma'lum ma'lumotlarni olish yoki ilgari noma'lum hodisani kuzatish jarayoni tushuniladi [5]. Innovatsiyalardan farqli o'laroq, kashfiyot odatda fundamental darajada amalga oshiriladi va foyda keltirishni mo'ljallamaydi.

Innovatsiyalarni boshqarish predmeti va ob'ekti turli mezonlarga ko'ra tasniflanishi mumkin bo'lgan yangiliklardir.

Texnologik parametrlarga qarab, yangiliklar quyidagilarga bo'linadi.

1. *mahsulot innovatsiyalari*, ularga yangi materiallar va butlovchi qismlardan foydalanish kiradi; prinsipial ravishda yangi mahsulotlarni olish.

2. *jarayon innovatsiyasi* deganda ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi usullari (yangi texnologiyalar) tushuniladi. Jarayon innovatsiyasi korxonada (firma) tarkibida yangi tashkiliy tuzilmalarni yaratish bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Bozor uchun yangilik turiga ko'ra innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi.

1. *dunyoda sanoat uchun yangi*;

2. *mamlakatda sanoat uchun yangi*;

3. *ushbu korxonada (korxonalar guruhi) uchun yangi*.

Tizimdagi o'rni bo'yicha (korxonada, firmada) quyidagilarni ajratish mumkin:

1. korxonada *kirish* qismidagi innovatsiyalar (xom ashyo, materiallar, mashinalar va uskunalari, ma'lumotlar va boshqalarni tanlash va ulardan foydalanishdagi o'zgarishlar)?

2. korxonada *tashqarisidagi* yangiliklar (mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar, axborot va boshqalar)?

3. korxonada *tizim tuzilmasining* yangilanishi (boshqaruv, ishlab chiqarish, texnologik).

Kiritilgan o'zgarishlarning chuqurligiga qarab, innovatsiyalar ajratiladi (innovatsion salohiyat nuqtai nazaridan):

- mahsulotlarning tubdan yangi turlarini, texnologiyalarni, yangi boshqaruv usullarini yaratishni o'z ichiga olgan *radikal (asosiy)*;
- *takomillashtirish (o'zgartirilgan)*, bu asl dizaynlar, tamoyillar, shakllarning yaxshilanishiga yoki qo'shilishiga olib keladi - bu eng keng tarqalgan yangilik turi?
- *kombinatorial (taxmin qilinadigan xavfga ega bo'lgan innovatsiyalar)*, bu nisbatan yuqori darajadagi yangilik g'oyalari bo'lib, ular odatda radikal xarakterga ega emas.

O'zidan avvalgisiga bo'lgan munosabat tamoyiliga ko'ra, innovatsiyalar quyidagilar:

1. *almashtirish*, bu eskirgan mahsulotni yangisiga to'liq almashtirishni va shu bilan tegishli funksiyalarning yanada samarali bajarilishini ta'minlashni o'z ichiga oladi;

2. har qanday operatsiyani bajarish yoki biron bir mahsulotni chiqarishni istisno qiladigan *bekor qilish*, ammo buning evaziga hech narsa taklif qilmaslik;

3. *qaytariladigan*, bu to'lovga qodir bo'lgan yoki yangilikning yangi foydalanish shartlariga mos kelmagan taqdirda ba'zi bir dastlabki holatga qaytishni nazarda tutadi;

4. taqqoslanadigan analoglari yoki funksional oldingilariga ega bo'lmagan vositalarni yoki mahsulotlarni yaratadigan *ochuvchilar*

Ariza hajmi bo'yicha quyidagilar mavjud:

1. nuqta innovatsiyalari;
2. tizimli innovatsiyalar;
3. strategik innovatsiyalar

Innovatsiyalar samaradorligi darajasiga ko'ra quyidagilar mavjud::

1. ishlab chiqarish samaradorligi;
2. boshqaruv samaradorligi;
3. mehnat sharoitlarini yaxshilash va boshqalar.

Ijtimoiy oqibatlarga ko'ra, innovatsiyalar mavjud:

- *ijtimoiy xarajatlarni keltirib chiqaradigan;*
- *monoton mehnatning yangi turlari;*
- *zararli mehnat sharoitlari va boshqalar.*

Amalga oshirish mexanizmining o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra, innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- *birlachi* (bitta ob'ektda);
- *tarqoq* (ko'plab ob'ektlarda);
- *tugallangan va tugallanmagan;*
- *muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz*

Samarali yangiliklarni ta'kidlash - bu yangilik mavjud echimni o'zgartirib, ba'zi xususiyatlarini yaxshilash yoki ilgari hal qilinmagan muammoni hal qilish uchun echim taklif qilishdir.

Innovatsion jarayonning xususiyatlariga ko'ra, innovatsiyalar quyidagilar:

- *ishlab chiquvchi, dizayner, ishlab chiqaruvchi foydalanuvchi, tashkilotchi innovatsiyalar bir xil tuzilishga ega;*
- *barcha uchta rol jarayonning alohida bosqichlarini amalga oshirishga ixtisoslashgan tashkilotlar o'rtasida taqsimlanadigan tashkilotlararo*

Tashabbus manbasiga ko'ra, yangiliklar quyidagicha tasniflanadi:

1. *to'g'ridan-to'g'ri ijtimoiy buyurtma (ko'chma, o'zlashtirilgan);*
2. *ixtiro natijasida (shaxsiy, mustaqil)*

Tizimli tadqiqotlar ilmiy-tadqiqot institutida korxonaning faoliyat sohaslarini hisobga olgan holda innovatsiyalarning kengaytirilgan tasnifi ishlab chiqildi. SHu asosda texnologik innovatsiyalar ta'kidlangan; ishlab chiqarish; iqtisodiy; savdo; ijtimoiy; boshqaruv sohasida.

Ijtimoiy yangiliklarni moddiy-texnika yangiliklariga nisbatan quyidagi xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- muayyan ijtimoiy munosabatlar va biznes muhiti bilan yaqinroq aloqada bo'lish;
- dasturning katta ko'lami, chunki texnik yangiliklar ko'pincha zarur boshqaruv va iqtisodiy yangiliklar bilan birga keladi, ijtimoiy yangiliklarning o'zi esa yangi texnik jihozlarni talab qilmaydi;
- innovatsiyalardan foydalanishning guruh yoki shaxsiy fazilatlarga kuchli bog'liqligi;
- ularning amalga oshirilishi samaradorlikni hisoblashning afzalliklari va murakkabligini ta'minlashning kamroq ko'rinishi bilan tavsiflanadi;

- amalga oshirish jarayonida ishlab chiqarish bosqichi yo‘q (dizayn bilan birlashtirilgan), bu innovatsion jarayonni tezlashtiradi;
- ular maxsus mualliflik faoliyatini keltirib chiqaradi, chunki ular birgalikda ishlab chiqilgan va ko‘pchilik bilan muvofiqlashtirilgan..

Ijtimoiy yangiliklarning xilma-xilligidan innovatsion jarayonda eng katta ahamiyatga ega bo‘lgan inson faoliyati innovatsiyalari mavjud, chunki ular rahbar, innovatorning roli bilan bevosita bog‘liq.

2. 2 Kadrlar yangiliklari: tushunchasi va xususiyatlari.

Rivojlanishning hozirgi bosqichida innovatsiyalarning o‘rni sezilarli darajada oshdi. Innovatsiya (innovation – yangilik) yangi mahsulot, jarayon yoki xizmatning amaliy rivojlanishi natijasida “yangilikka investitsiya qilish” deb tushuniladi. Ushbu tushuncha bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan novatsiya tushunchasi (lotincha novation - o‘zgartirish, yangilanish) ilgari mavjud bo‘lmagan yangilikning bir turi: yangi kashfiyot, hodisa, ixtiro yoki ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishning yangi usuli.

Inson resurslari lug‘atida innovatsiyalar fan yutuqlari va ilg‘or tajribalardan foydalanishga asoslangan muhandislik, texnologiya, ishni tashkil etish yoki boshqarish sohasidagi yangilik sifatida belgilanadi [19].

Kadrlar yangiliklari - tovarlar, mehnat va ta‘lim (kasb-hunar) xizmatlari bozorlarida raqobat sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar (tashkilotlar va ularning bo‘linmalari) ning samarali faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishi muammolarini hal qilish uchun kadrlar darajasini va qobiliyatini oshirishga qaratilgan kadrlar innovatsiyalarini joriy etish bo‘yicha maqsadli faoliyat.

Kadrlar yangiliklari novatsiya turlaridan biri bo‘lib, korxonalar, muassasalar va tashkilotlarning kadrlar ishida qo‘llaniladi. Ular kadrlar ishidagi innovatsiyalarni boshqarishning asosiy tarkibiy qismi bo‘lib, tashkilotning kadrlar xizmati ishida amaliy qiziqish uyg‘otadigan yangiliklarni va oddiygina yangiliklarni yaratish, tarqatish va ulardan foydalanishning murakkab jarayonini aks ettiradi.

Kadrlar yangiliklari quyidagi xususiyatlarga ko‘ra tasniflanishi mumkin [10]:

a) xodimlarning kasbiy ta‘lim va mehnat jarayonida (siklida) ishtirok etish bosqichlari bo‘yicha:

1. *Kasbiy-ta‘lim yangiliklari*, ya‘ni universitetlar, kollejlarda va boshqa o‘quv markazlarida kadrlarni kasbiy tayyorlash bo‘yicha yangiliklar. Innovatsiyalarning bu sohasi innovatsion-ta‘lim boshqaruvi bilan shug‘ullanadi.
2. *Kadrlarni topish va tanlash bilan bog‘liq yangiliklar*, ya‘ni yangi va samarali kadrlar salohiyatini shakllantirish bilan. Ushbu kichik guruh mehnat bozorida va korxonada kadrlar topishning yangi usullarini o‘z ichiga oladi. Ushbu yangiliklar innovatsion kadrlar marketingining predmeti hisoblanadi.
3. *Mehnat jarayonida kadrlar yangiliklari*. Ushbu kichik guruh tarkibiga yangi texnologiyalar va mehnat turlarini o‘zlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni sertifikatlash, mavjud kadrlar tarkibidagi mehnat funksiyalari va vakolatlarini yangi taqsimlash, ishchilarni

lavozimiga ko‘tarish va ko‘chirish usullari, yangi ish xususiyatlarini ishlab chiqish kiradi. va elita xodimlari bilan ishlashni takomillashtirish bo‘yicha ko‘rsatmalar.

4. *Kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bilan bog‘liq yangiliklar.* Ushbu guruhga xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari va usullarida kadrlar yangiliklari, ushbu sohaga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash usullarini takomillashtirish, qayta tayyorlash va malaka oshirishdan so‘ng kadrlarni mehnat jarayoniga jalb qilishning yangi usullari, bu erda yangi tuzilmalar yaratish va boshqalar kiradi.
5. *Kadrlarni qisqartirish va kadrlar ballastini tugatish sohasidagi yangiliklar.* Bu xodimlarning talab darajasiga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirish, kadrlar balasti bo‘yicha ma‘lumotlar banklarini shakllantirish, xodimlar balasti bilan ishlash usullarini takomillashtirish, xodimlarni qisqartirish va ishdan bo‘shatish. SHu bilan birga, kadrlar balasti mehnat sohasidagi eng kam samarali va eng kam istiqbolli kadrlar salohiyatining bir qismi, kasbiy-malakaviy sifatleri bo‘yicha ilmiy, ishlab chiqarish, ma‘muriy va boshqa faoliyatni rivojlantirish (o‘zgartirish) ehtiyojlaridan, shuningdek korxonada, tashkilotda xodimlarning ortiqcha miqdoridan orqada qolib, har bir bosqichda ularning ehtiyojlariga nisbatan tushuniladi;

b) kadrlar ishlarida innovatsiyalar va innovatsion menejment ob‘ektlari bo‘yicha:

1. *Ayrim xodimlar uchun kadrlar yangiliklari* (masalan, elita mutaxassisleri va innovatorlari bilan ishlash - ular kadrlar elitasini tashkil qiladi); bu elita menejmenti.
2. *Ilmiy, ilmiy-ta‘limiy va innovatsion tuzilmalar hamda ularning bo‘linmalarining kadrlar tizimidagi yangiliklar* (bu go‘yo kadrlar yangiliklari “kvadrat ichida” - innovatsion tuzilmalarda yangi).
3. *Maqsadli ilmiy va ilmiy-texnik dasturlar va loyihalarni ta‘minlash* (xodimlarni qo‘llab-quvvatlash) bilan bog‘liq kadrlar yangiliklari (dastur yoki loyihani ishlab chiqish va amalga oshirish uchun xodimlarni jalb qilish va o‘qitish).
4. *10. Faoliyat ko‘rsatayotgan korxonada va tashkilotlarda kadrlar yangiliklari.* Yangi tashkil etilayotgan va rekonstruksiya qilinayotgan tashkilotlarda kadrlar faoliyati.
5. *Soha, hudud, mamlakat miqyosida kadrlar yangiliklari*
6. *Kadrlar xizmatlari sohasidagi yangiliklar.*

v) radikallik, miqyosi va amalga oshirish darajasi jihatidan farqlanishi kerak:

1. *Kadrlar tizimining bosqichma-bosqich va qisman yangilanishi bilan bog‘liq evolyusion va modifikatsion xarakterdagi kadrlar yangiliklari;*
2. *Kadrlarni tubdan va keng miqyosdagi yangilashga qaratilgan radikal (islohotchi) xarakterdagi kadrlar yangiliklari.*
3. *Tizimli va keng miqyosdagi kadrlar yangiliklari (kadrlar islohotlari - ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning sifat jihatidan yangi maqsad va vazifalariga muvofiq kadrlar salohiyatini tubdan o‘zgartirishga (yangilashga) qaratilgan keng miqyosdagi kadrlar yangiliklaridir).*

4. *Mahalliy, qisman kadrlar yangiliklari.*
5. *Qisqa vaqt ichida amalga oshiriladigan kadrlar ishidagi tezkor yangiliklar (odatda kadrlar ishidagi, kadrlar tizimidagi o'ta og'ir vaziyat bilan bog'liq).*

g) inson resurslarini boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga nisbatan:

1. *Xodimlarni rivojlantirishni baholash sohasidagi yangiliklar.*
2. *Xodimlarning rivojlanishini prognozlash va dasturlash sohasidagi yangiliklar.*
3. *Xodimlarni moliyaviy-resurs bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.*
4. *Xodimlarni rivojlantirishni rag'batlantirish sohasidagi yangiliklar.*

Kadrlar yangiliklari haqida gapirganda, har bir bunday yangilik ijobiy, progressiv va samarali xususiyatga ega emasligini yodda tutish muhimdir.

Soxta (psevdo) (yunoncha noto'g'ri, xayoliy) - nafaqat foyda keltirmaydigan, balki xodimlarning va boshqa tashkilotlarning tizimlariga ham zararli bo'lgan soxta, xayoliy kadrlar yangiliklarini anglatadi.

Kadrlarda soxta yangiliklar - bu ularning darajasi va samaradorligini haqiqiy o'sishini ta'minlash emas, balki xodimlar va kadrlar tizimlarida sub'ektiv yangilik hosil (yoki uning vazifasi bo'lib emas) va maqsadida amalga oshiriladi yoki sun'iy boshqa haqiqiy amaldagi yashirish va soxta novator tartibga solish usullari (innovatsion taqlid) eskirgan kadrlar ish usullarini yangilash uchun (innovatsion chayqovchilik), yoki progressiv kurs obro'sizlantirish progressiv yangiliklarni to'sib va ma'naviy eskirgan yoki ultra-zamonaviy erta yangiliklarni (innovatsion obro'sizlantirish) joriy etish.

“Kadrlar innovatsiyasi” tushunchasi bilan “boshqaruv innovatsiyasi” chambarchas bog'liq bo'lib, u har qanday uyushgan qaror, tizim, protsedura yoki boshqaruv usuli sifatida belgilanishi mumkin, bu amaldagi amaliyotdan sezilarli darajada farq qiladi va ushbu tashkilotda birinchi marta ishlatiladi. SHuni yodda tutish kerakki, yangilik ushbu tashkilotda boshqaruv amaliyoti bilan bog'liq.

Kadrlar innovatsiyalarini amalga oshirish vaqtida ular amalga oshiriladigan vaqt oralig'i qabul qilinadi.

Kadrlar yangiliklarini motivatsiyasi - kadrlar ishida - ijrochining o'zi ham, tashkilotga kiritilgan kadrlar yangiliklari ham manfaatdor bo'lgan iqtisodiy, axloqiy va ijtimoiy rag'batlantirish tizimi, ularning o'zaro ta'sir mexanizmi.

Kadrlar ishlarida innovatsiyalarni boshqarish-kadrlar ishida tashkilotning joriy va istiqbolli maqsadlariga, ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning zamonaviy modellariga, ijtimoiy sohadagi davlat va kasaba uyushmalarining talablari va standartlariga, bozorni rivojlantirishga muvofiq samarali ko'lamda va yangilanish sur'atlarini ta'minlash.

Kadrlar ishlarida innovatsiyalarni boshqarishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

1. mehnat bozori va ta'lim xizmatlari bozorining innovatsion salohiyatini yaratish;
2. sifat jihatidan yangi kadrlar salohiyatini shakllantirish va samarali faoliyat yuritish uchun davlat, hudud, soha, alohida tashkilot doirasida innovatsion kadrlar boshqaruvining samarali ko'p bosqichli tizimini yaratish;

3. innovatsion-kadrlar faoliyatini amalga oshirish orqali mamlakat kadrlar salohiyatining elita qismini saqlab qolish.

Kadrlarning yangiliklari o'ziga xosdir, ular texnik yangiliklardan farq qiladi. Kadrlar yangiliklari umuman tashkilotni, uning bo'linmalarini va ayrim xodimlarini tashkilotning maqsadlariga muvofiq faoliyatining samaradorligini oshirishga qaratilgan.

2.3 Xodimlarning innovatsion salohiyati va uni rivojlantirish.

Har bir innovatsion rivojlanish nafaqat asosiy innovatsion jarayon, balki uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan omillar va sharoitlar tizimini, ya'ni innovatsion salohiyatni rivojlantirishdan iborat.

Ko'pincha innovatsion salohiyatning xarakteristikalarini uchun korxonalar yoki tashkilotning umumiy salohiyatining ilmiy-texnik, ishlab chiqarish-texnologik, kadrlar yoki boshqa tarkibiy qismlari bilan bog'liq ko'rsatkichlar ko'pincha beriladi. Bunday hollarda korxonaning haqiqiy innovatsion salohiyati ajratilmaydi, o'lchanmaydi va natijada maqsadga muvofiq rivojlanmaydi.

2-sxema korxonalar yoki tashkilotning umumiy salohiyatini va uning asosiy tarkibiy qismlari - ishlab chiqarish va texnologik, ilmiy-texnikaviy, moliyaviy-iqtisodiy, kadrlar va haqiqiy innovatsion salohiyatni tasvirlaydi, bu uning har bir qismiga organik ravishda kiritilgan barcha salohiyatning yadrosini ifodalaydi.

3-sxemada innovatsion salohiyat tarkibi ko'rsatilgan. Uning asosini korxonaning innovatsion infratuzilmasi va uning boshqa tarkibiy qismlari hisobidan yaratilayotgan innovatsion imkoniyatlar tashkil etadi.

Innovatsion salohiyat - innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun jalb qilinadigan moddiy, moliyaviy, intellektual, mehnat va boshqa resurslar to'plami. Ushbu salohiyat barcha darajalarda (federal, hududiy, sohaviy, mahalliy) ko'rib chiqilishi kerak. Bundan tashqari, uni individual tashkilot va hatto shaxs darajasida baholash mumkin. SHuni ta'kidlash kerakki, biz jamoalar yoki shaxslarning bunday faoliyati haqida gapiramiz, bu erda evristik echimlar boshqa ijod turlari kabi mos va zarurdir.

Inson resurslari xodimlari, menejerlar, kadrlar ishlarida innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish uchun muayyan ijodiy salohiyatga ega bo'lishi va uni o'z ishlarida qo'llashi kerak, bundan tashqari ular tashkilotning ishchilarida ushbu salohiyatni har tomonlama rivojlantirishlari va qo'llab-quvvatlashlari kerak.

Innovatsiya psixologiyasining asosiy muammolari - bu shaxsning ijodiy salohiyatini psixologik jihatdan ozod qilish va samarali innovatsion faoliyat uchun psixologik qulaylikni ta'minlash mexanizmlari, shakllari va usullarini nazariy va eksperimental asoslash muammosi. Innovatsion faoliyat qanchalik muvaffaqiyatli bo'lsa, ishchilarning yangi narsalarga bo'lgan ehtiyoji shuncha yuqori bo'ladi.

Innovatsion tushuncha, ob'ektni modernizatsiya qilish yoki to'liq almashtirish maqsadida tarkibiy, funksional, institutsional, tartibga solishni amalga oshirishga qaratilgan maqsadlar, motivlar, yo'nalishlar, o'rnatishlarni o'z ichiga olgan ong sifatida belgilanishi mumkin. Innovatsion ong innovatsion xatti-harakatlarning regulyatori bo'lib xizmat qiladi (bu innovatsion sub'ektlarga tegishli). Yangi bilimlarni yaratadigan innovatsion fikrlash to'g'ridan-to'g'ri innovatorning professionalligi darajasiga, yangi axborotni muntazam ravishda

olish qobiliyatiga, psixologik va faol yo'nalishga moslashishga emas, balki rivojlanishga, yangi narsalarni izlashga bog'liq.

Tashkilot kadrlarining innovatsion salohiyati-kadrlarning yangi axborotni ijobiy-tanqidiy idrok etish, umumiy va professional bilimlarni oshirish, yangi raqobatbardosh g'oyalarni ilgari surish, nostandart vazifalarni hal etish, an'anaviy muammolarni hal etishning yangi usullarini topish, yangiliklarni oldindan bilish, amaliy materializatsiya qilish uchun bilimlardan foydalanish qobiliyatidir.

Tashkilot xodimlarining innovatsion salohiyatini ajralmas baholash quyidagilar bilan belgilanadi:

1. xodimlarning kelgusidagi va davom etayotgan o'zgarishlarga munosabati;
2. rahbarlarning innovatsiyalarga bo'lgan munosabati va ularning o'zgaruvchan sharoitlarda ishlash qobiliyati;
3. boshqaruvni demokratlashtirish va innovatsiyalarni axborot bilan ta'minlash jarayonlarining holati;
4. xodimlarni kasbiy va iqtisodiy o'qitish darajasi;
5. mehnat jamoasining ijtimoiy-psixologik iqlimining holati;
6. yangi shart-sharoitlar, mazmuni va ish haqidagi qoniqish darajasi.

Tashkilotdagi innovatsiyalar kadrlarda innovatsiyalarni talab qiladi, bu esa bir qator fazilatlarga ega bo'lgan, shu jumladan innovatsion xususiyatga ega bo'lgan zamonaviy turdagi xodimni shakllantirishga yordam beradi.

Insonning mehnatga innovatsion tayyorgarligini tavsiflovchi ushbu fazilatlarning birinchi guruhiga quyidagilar kiradi: intellektual rivojlanish va bilimlarni o'zlashtirish tezligi; kasbiy salohiyat, hayot bilan hamnafas bo'lish zarurati; mehnatga ijodiy, proaktiv yondoshish, ixtiro va ko'p qirralilik; mahsulot sifatini yaxshilash, samaradorlikni oshirish, xarajatlarni kamaytirish dasturlarini ishlab chiqish qobiliyati; mehnat jarayonini ratsionalizatsiya qilish istagi, ammo o'lchovni bilish; o'z-o'zini tarbiyalash va o'zini rivojlantirish qobiliyati.

Ikkinchi guruh ishchining innovatsion va motivatsion fazilatlarini tavsiflaydi: mustaqillik va mehnat motivlari mustaqilligi va ichki xarakteri, tashabbuskorlik, shoshilmasdan ishlash, yuqori burch tuyg'usi; to'siqlarga qaramay ishlash; muammolarni hal qilish qobiliyatlarini sinab ko'rish istagi; tanqidiy fikrlash va yuqori darajadagi qiziqish; kuch va ish samaradorligi; yaxshi bajarilgan ish yaxshi maosh olishiga ishonch; ishni undan kutilganidan yaxshiroq bajarish istagi (ishda mukammallik hissi).

Uchinchi guruh mehnatga innovatsion munosabatni tavsiflaydi: mehnat sifatining yuqori standartlariga e'tibor berish; ishga ijodiy munosabat; innovatsiyalarni amalga oshirishda ishonch va izchillik; kutilmagan qarorlar va yangi munosabatlarga tayyorlik; ishlab chiqarishdagi barcha o'zgarishlarga moslashuvchanlik va sezuvchanlik.

To'rtinchi guruh talablari innovator xodimining umuminsoniy va shaxsiy fazilatlarini tavsiflaydi: ularning zaif va kuchli tomonlarini bilish; doimiy tajriba orttirish istagi; sog'lom ambitsiyalar va kasbiy o'sishga intilish; fikr va tajriba almashish istagi. Yuqori innovatsion fazilatlarga ega bo'lgan xodimning ushbu portretiga asoslanib, do'kon jamoasi, brigada, zavod, kompaniyaning innovatsion portretini shakllantirish va tegishli kadrlar yangiliklarini ishlab chiqish mumkin.

Xodimning innovatsion salohiyati-yangi axborotni idrok etish, ularning kasbiy bilimlarini oshirish, yangi raqobatbardosh g'oyalarni ilgari surish, nostandart vazifalarni hal qilish va standart muammolarni hal qilishning yangi usullarini topish qobiliyati.

Innovatsion faoliyat samaradorligini oshirishning eng muhim vazifalaridan biri yuqori malakali mutaxassislardan tashkil topgan ijodiy guruhlarni shakllantirish vazifasi bo'lib, ular ayni paytda samarali ishlash uchun zarur va etarli psixologik fazilatlariga ega bo'ladi.

Innovatsion jamoa tomonidan amalga oshiriladigan vazifalarning ko'pligi sherik xodimlarning kamida uchta toifasi mavjudligini ko'rsatadi.

Birinchi guruhga ijodiy tashabbus ko'rsatishga, original g'oyalarni ilgari surishga qodir bo'lgan g'oyalar generatorlari kiradi.

Ikkinchi guruh innovatsiyalarni jarayon sifatida boshqarishga qodir bo'lgan rahbar-innovatorlardan iborat. Ular noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik xavfiga o'tishlari, tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni engib o'tishlari kerak.

Innovatsion jamoadagi uchinchi, eng ko'p sonli guruhni qo'llab-quvvatlash tizimi deb ataladigan malakali ishchilar ("perifiriya") tashkil etadi. Aynan shu guruh axborot ta'minoti, tashqi muhit va ichki imkoniyatlarni tahlil qilish bilan shug'ullanadi va yangiliklarni amaliy tatbiq etishni amalga oshiradi.

2. 4 Kadrlar faoliyati va kadrlar islohotlari.

Korxonada xodimlarni boshqarish kadrlar bo'limi tomonidan amalga oshiriladi. Kadrlar xizmati - tanlangan kadrlar siyosati doirasida kadrlarni boshqarish uchun mo'ljallangan ixtisoslashgan tuzilmalar, bo'linmalar, ulardagi ish bilan ta'minlangan mansabdor shaxslar bilan birgalikda. Xorijiy adabiyotlar va ekspertlarning taxminlariga ko'ra, xodimlarni boshqarish xizmatidagi xodimlarning umumiy soni jamoaning umumiy sonidan taxminan 1,0 - 1,2% ni tashkil qiladi. Hozirgi kunda kadrlarni intensiv mehnat harakatlariga yo'naltirishning maqbul variantlarini izlash tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Kadrlar ishi - davlat organlari, ayrim tashkilotlarning boshqaruv organlari, kadrlar xizmatlari va mansabdor shaxslarning kadrlar siyosatini amalga oshirishga qaratilgan faoliyati. Kadrlar ishining yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

1. xodimlarni boshqarish tizimini va uning strategiyasini shakllantirish;
2. kadrlar ishini rejalashtirish, ishga olish, tanlash va qabul qilish;
3. biznesni baholash, kasbga yo'naltirish va kadrlarni moslashtirish;
4. o'qitish, ishga qabul qilish va kadrlarni rag'batlantirish;
5. motivatsiya, mehnatni tashkil qilish va xodimlarning xavfsizligini ta'minlash;
6. jamoada normal psixologik muhitni yaratish va faoliyatning boshqa sohalari.

Xodimlar faoliyati tashkilot xodimlariga nisbatan qo'llaniladi. Kadrlar-tashkilot va muassasalarning malakali xodimlarining asosiy (shtat) tarkibi.

Kadrlar islohoti - ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning sifat jihatidan yangi maqsad va vazifalariga muvofiq kadrlar salohiyatini tubdan o'zgartirish (yangilash) ga qaratilgan keng ko'lamli kadrlar yangilikidir.

Kadrlar islohotlariga bo'lgan ehtiyoj ishlab chiqarish va ishlab chiqarish texnologiyasidagi keskin o'zgarish, tashqi muhitdagi o'zgarishlar (raqobatchilarning harakatlari, davlat organlarining qarorlari, ilmiy va texnologik taraqqiyotning rivojlanishi) natijasida yuzaga kelishi mumkin. Uning zarurligini aniqlash uchun axborotni doimiy yig'ish va tahlil qilish talab etiladi.

Kadrlar islohoti har doim ob'ektiv va sub'ektiv shart-sharoitlar mavjudligi bilan tavsiflanadi

Ob'ektiv old shartlar quyidagilar bilan bog'liq: siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy va texnik-texnologik sharoitlarning sifat o'zgarishi va jamiyat, mintaqa, tashkilot rivojlanish ehtiyojlari bilan; islohot uchun zarur manbalar mavjudligi bilan.

Kadrlar islohotining sub'ektiv shart-sharoitlari quyidagilardan iborat: amaldagi kadrlar tizimining (kadrlar va kadrlar boshqaruvi) ijtimoiy, ishlab chiqarish-iqtisodiy va boshqa tizimlarni isloh qilish va rivojlantirishning sifat jihatidan yangi vazifalarini hal etishga qodir emasligi; kadrlar islohotini amalga oshirish uchun sub'ektiv ijobiy shart-sharoitlar mavjudligi (islohotlarni amalga oshirishga qodir shaxslar va guruhlarining mavjudligi); uni amalga oshirish zarurati bo'lgan kadrlarning asosiy massasini tushunish.

Kadrlar islohoti tegishli strategik va taktik maqsadlar, ustuvorliklar, islohotlar rejasini (tadbirlar, bosqichlar, natijalar, ijrochilar tarkibini aniqlash, zarur resurslar), uning me'yoriy-uslubiy va motivatsion ta'minotini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Kadrlar islohotini amalga oshirishning turli bosqichlarida baholash mezonlari quyidagilardir: moliyaviy xarajatlar darajasi va investitsiya qilingan kapitalga qaytish darajasi; xavf va noaniqlik darajasi; islohotlarning yangiliklari to'g'risida axborot tarqatish tezligi; islohotlarning mavjud me'yorlar va qadriyatlarga muvofiqligi; islohotlarni qisman amalga oshirish va avvalgi amaliyotga qaytarish imkoniyati; islohotlarning shaxslararo munosabatlarga ta'siri.

Kadrlar islohotining bosqichlari quyidagilar:

1. kadrlar islohotiga bo'lgan ehtiyojni aniqlash;
2. kadrlar islohotini tashkil etuvchi kadrlar yangiliklari haqida ma'lumot to'plash;
3. kadrlar islohoti modelini dastlabki tahlil qilish;
4. kadrlar islohoti bo'yicha qaror qabul qilish;
5. kadrlar islohotini joriy etish (amalga oshirish).

Kadrlar islohotini amalga oshirish o'z yo'lidagi yangiliklarni va kadrlar jarayonida qatnashuvchilarning maqsadlari, faoliyat motivlari, manfaatlari qarama-qarshiligida, yangisiga qarshilik ko'rsatishda, turli xil byurokratik to'siqlar paydo bo'lishida namoyon bo'ladigan to'siqlarni engib o'tishni o'z ichiga oladi. kadrlar islohoti yo'lida, kadrlar islohotini ishlab chiquvchilar va mutaxassislarining qoniqarsiz ishlarida, uni amalga oshirish jarayonini tashkil qilishda.

Kadrlar islohotini joriy etish samarasi ma'lum, ba'zan juda muhim vaqtdan keyin o'zini namoyon qilishi mumkin. Bundan tashqari, ta'sirning kattaligi ko'p jihatdan amalga oshirish jarayonini tashkil etishga bog'liq. Har qanday tashkilot ierarxik ravishda tashkil etilgan boshqaruv tizimi, funksiyalarni taqsimlash va ularning muayyan ish turlariga ixtisoslashuvi bilan ataylab qo'yilgan maqsadlarga erishish

vositasi ekanligiga mos ravishda qurilishi kerak bo'lgan etarlicha rivojlangan amalga oshirish mexanizmi zarur. SHuning uchun tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish bosqichlari Kadrlar islohotlari turli tashkiliy bo'linmalar tomonidan izchil amalga oshirilmoqda. Ularning natijasi kadrlar boshqaruvining yangi yaxlit mexanizmini yaratishdir.

Nazorat savollari va topshiriqlari

1. Mahalliy va xorijiy olimlarning asarlarida "innovatsiya" tushunchasi.
2. Innovatsion faoliyat sohasidagi asosiy tushunchalar: ITT (ilmiy-texnik taraqqiyot), innovatsiya, yangilik va yangilik kiritish.
3. Tushunchalarning qiyosiy xususiyatlari: yangilik, innovatsiya va innovatsiya. Ularning o'xshashliklari va farqlarini aniqlang.
4. "Kadrlar yangiliklari" konsepsiyasini ta'riflang. Ularning o'ziga xos xususiyatlari qanday?
5. Turli bo'linish mezonlariga qarab innovatsiyalarni tasniflashni ko'rib chiqing.
6. Innovatsiyalar qanday vazifalarni bajaradi?
7. Kadrlar elitasi nima? "Kadrlar", "kadrlar elitasi" tushunchalariga ta'rif bering.
8. Innovatsion salohiyat tushunchasini ko'rib chiqing.
9. Kadrlar faoliyati nima? Kadrlar islohotlarini o'tkazishning maqsad va vazifalari nimada.

BOB 3. INNOVATSION JARAYONLAR (FAOLIYAT) SUB'EKTLARI VA TASHKILY TUZILMALARI

3.1. Davlat innovatsion siyosati (innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solish). Kadrlar ishida innovatsiyalarni boshqarish sohasidagi davlatning ustuvor yo'nalishlari.

3.2. Korxonalar va tashkilotlarda innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy tuzilmalarning turlari va shakllari.

3.3. Innovatsion faoliyat sub'ektlari. Kadrlar elitasi.

3.4. Innovatsion faoliyatni tartibga solish mamlakat va hududiy darajalarda, shuningdek alohida institutlar darajasida.

3.1. Davlat innovatsion siyosati (innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solish). Kadrlar ishida innovatsiyalarni boshqarish sohasidagi davlatning ustuvor yo'nalishlari.

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solishning quyidagi turlari mavjud [9]:

- *tashkiliy tartibga solish*: milliy va hududiy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash; davlatning innovatsion infratuzilmani rivojlantirishga ko'magi; innovatsion faoliyatni kadrlar bilan ta'minlash; innovatsiyani rag'batlantirish; Axborot ta'minoti; ushbu sohadagi

- xalqaro hamkorlikni rivojlantirishga ko'maklashish; xalqaro tashkilotlarda milliy innovatsion faoliyat sub'ektlarining manfaatlarini himoya qilish;
- *iqtisodiy tartibga solish*: bozor munosabatlarini rivojlantirish; tadbirkorlikni rivojlantirish; g'irrom raqobatni oldini olish; innovatsion bozorda taklifni o'sishiga hissa qo'shadigan soliq siyosati va narx siyosatini amalga oshirish; innovatsion faoliyatni o'tkazish uchun qulay sharoitlar yaratish; mahalliy innovatsion mahsulotlarni xalqaro bozorda qo'llab-quvvatlash;
 - *moliyaviy tartibga solish*: innovatsiyalarni moliyalashtirishni ta'minlaydigan byudjet siyosatini yuritish, davlat resurslarini innovatsion sohaga yo'naltirish, ijtimoiy rivojlanish uchun muhim, ammo xususiy investorlar uchun jozibador bo'lmagan innovatsion dasturlar va loyihalarni amalga oshirish uchun to'g'ridan-to'g'ri davlat investitsiyalarini ajratish; innovatsion sohada qulay investitsiya muhitini yaratish;
 - *huquqiy tartibga solish* - innovatsiya sub'ektlari munosabatlarining huquqiy asoslarini yaratish; ularning huquqlari va manfaatlari, shu jumladan intellektual mulk huquqlarini himoya qilish kafolati.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasida 2020 yil 24 iyuldagi "Innovatsion faoliyat to'g'risida"gi O'RQ-630-sonli qonuni amalda. Ushbu Qonunning maqsadi innovatsion faoliyat sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iboratdir. Ushbu qonunda "innovatsion faoliyat", "innovatsion loyiha", "texnologiyalar transferi" kabi muhim tushunchalarni amaliyotga kiritildi.

Innovatsion faoliyat sohasidagi siyosat davlat tomonidan tartibga solish tizimining elementi sifatida aniq belgilangan maqsadlarni o'z ichiga oladi; belgilangan maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan funktsiyalarni amalga oshiradigan boshqaruv organlari; boshqariladigan funktsiyani amalga oshirish uchun etarli bo'lgan, tartibga solinadigan ob'ektning axborot qiyofasini shakllantiradigan axborot tizimi; tartibga solish va qo'llab-quvvatlash vositalari, ularning yordamida davlat organlari o'z funktsiyalarini bajarish jarayonida korxonalar va atrof-muhitga ta'sir ko'rsatadilar.

Innovatsion faoliyatning asosiy prinsiplari quyidagilardan iborat:

- innovatsion faoliyatning erkinligi;
- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashdan teng foydalanilishini ta'minlash;
- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning oshkoraligi va aniq yo'naltirilganligi;
- raqobatni rivojlantirishga ko'maklashish;
- axborotni erkin almashish;
- innovatsion faoliyat natijasida yaratilgan intellektual mulk ob'ektlarini huquqiy muhofaza qilish;
- fuqarolarning hayoti va sog'lig'iga, atrof-muhitga zarar etkazmaslik.

Innovatsion faoliyat sohasidagi davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari:

- innovatsion rivojlantirishning huquqiy jihatdan tartibga solinishini ta'minlash;

- innovatsion faoliyat sohasidagi ustuvor yo‘nalishlarni belgilash, shu jumladan texnologik taraqqiyotni prognozlashtirish asosida belgilash;
- innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar va infratuzilmani yaratish;
- innovatsion faoliyat sub’ektlarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish;
- innovatsion faoliyat sohasidagi respublika, tarmoq va hududiy davlat dasturlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish;
- innovatsion faoliyatga investitsiyalarni jalb etishga ko‘maklashish;
- innovatsion faoliyat sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish;
- innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashni, qayta tayyorlashni va ularning malakasini oshirishni tashkil etish;
- innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni rivojlantirish.

O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi innovatsion faoliyat sohasidagi vakolatli davlat organidir. Vakolatli davlat organi:

- innovatsion faoliyat sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshiradi;
- davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari, mahalliy davlat hokimiyati organlarining innovatsion faoliyat sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtiradi;
- innovatsion rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqadi va amalga oshiradi;
- innovatsion faoliyat sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarni ishlab chiqadi;
- innovatsion faoliyat xavflarini baholash bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqadi;
- mamlakatning innovatsion rivojlanish holati tahlilini amalga oshiradi;
- innovatsion faoliyat sub’ektlari o‘rtasidagi hamkorlikni ta‘minlashga doir chora-tadbirlarni amalga oshiradi;
- innovatsion loyihalarning davlat ekspertizasi tashkil etilishini ta‘minlaydi;
- yagona davlat buyurtmachisi sifatida innovatsion loyihalarni shakllantiradi, tasdiqlaydi va moliyalashtiradi;
- innovatsiyalar yaratish uchun davlat buyurtmasi doirasida innovatsion loyihalarning bajarilishini monitoring qiladi va bajarilish samaradorligini baholashni amalga oshiradi;
- O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti mablag‘lari hisobidan xarid qilinadigan texnologiyalar transferiga oid shartnomalarni ro‘yxatdan o‘tkazadi;
- davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga va boshqa tashkilotlarga moliyalashtirish uchun yangi ishlanmalarni tavsiya qiladi;
- yangi ishlanmalarni tijoratlashtirishni moliyalashtiradi va texnologiyalar transferiga ko‘maklashadi;
- innovatsion faoliyat sub’ektlarini tashkil etish va rivojlantirishga ko‘maklashadi, innovatsion faoliyat natijalarini joriy etishga doir samarali mexanizmlarni shakllantiradi;
- innovatsion faoliyat sub’ektlari uchun kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini tashkil qilishda ishtirok etadi;
- innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni amalga oshiradi.

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

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi sub‘ektlar uchun zarur huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy shart-sharoitlar yaratish, innovatsion loyihalar hamda yangi ishlanmalarni moliyalashtirish maqsadida amalga oshiriladi.

Davlat innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlashni quyidagi yo‘llar bilan amalga oshiradi:

– innovatsion rivojlantirish strategiyalarini qabul qilish va amalga oshirish;
– innovatsion faoliyat sohasidagi normativ-huquqiy bazani takomillashtirish;
– innovatsion faoliyat sub‘ektlariga soliq, bojxona imtiyozlari va preferensiyalar berish;

– O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti mablag‘lari va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan innovatsiyalarni yaratishga oid davlat buyurtmasini bajarish;

– innovatsion faoliyatni moliyalashtirishga xo‘jalik yurituvchi sub‘ektlar mablag‘larini jalb qilish uchun shart-sharoit yaratish;

– ilm-fan yutuqlariga asoslangan mahsulotning va ilg‘or texnologiyalarning kafolatlangan tarzda tatbiq etilishini ta‘minlash maqsadida ularning davlat xaridlarini tashkil etish;

– innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashga, qayta tayyorlashga va ularning malakasini oshirishga ko‘maklashish.

Davlat innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishga hamda amalga oshirishga:

– innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashga doir davlat buyurtmalarini shakllantirish;

– innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashga, qayta tayyorlashga hamda ularning malakasini oshirishga doir davlat talablari va standartlarini ishlab chiqish;

– innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashni, qayta tayyorlashni va ularning malakasini oshirishni amalga oshiruvchi nodavlat ta‘lim tashkilotlari, kasb-hunar ta‘limi markazlari faoliyatini qo‘llab-quvvatlash;

– ilm-fan va texnika yutuqlarini targ‘ib qilish;

– yoshlarning texnik ijodkorligini qo‘llab-quvvatlash va ularni kasb-hunarga yo‘naltirish orqali ko‘maklashadi.

Davlat innovatsion tadbirkorlik sohasida kadrlarni tayyorlashga ixtisoslashgan davlat ta‘lim tashkilotlari faoliyatiga moliyaviy yordam ko‘rsatadi.

Bugungi kunda kadrlar sohasidagi innovatsion siyosat umumiy kadrlar siyosatining kam rivojlangan jihatlaridan biridir. Kadrlar sohasidagi innovatsion siyosat - siyosiy faoliyat shakllaridan biri bo‘lib, shu bilan kadrlar menejmenti va kadrlar rivojlanishidan farq qiladi. Har qanday darajada va har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimda ushbu siyosat har doim boshqaruv tizimi amalga oshirishga mo‘ljallangan asosiy me‘yoriy belgilar yig‘indisida ifodalanadi.

Kadrlar sohasida innovatsion siyosatni ishlab chiqish maxsus va murakkab yo'nalish bo'lib, uning vazifalari kadrlar sohasidagi hisobga olinishi kerak bo'lgan kadrlar sohasidagi boshqaruv faoliyatidan farq qiladi. Kadrlar rivojlanishini boshqarishdan oldin, kadrlar menejmentidan oldinroq bo'lgan, shunga qaramay, u bilan chambarchas bog'liq bo'lgan tegishli innovatsion kadrlar siyosati bo'lishi kerak.

Kadrlar ishidagi innovatsion siyosat kadrlarni rivojlantirishning strategik va taktik maqsadlarini, ushbu rivojlanish tamoyillari va ustuvor yo'nalishlarini, inson resurslarini yangilashning asosiy muammolari, yo'nalishlari, shakllari va usullari bo'yicha o'ziga xos tartibga solish va siyosiy munosabatlar tizimini o'z ichiga oladi.

3.2 Korxonalar va tashkilotlarda innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy tuzilmalarning turlari va shakllari.

Innovatsion siyosat - bu mavjud resurslar va qo'yilgan vazifalarga qarab yangiliklarni joriy etishni ustuvor yo'naltiradigan dastur. Innovatsion siyosatning maqsadi innovatsion faoliyatning barcha elementlarining sifat va miqdoriy aloqalarining uyg'unligini ta'minlashdan iboratdir.

Korxonada doirasida innovatsion jarayonlarni boshqarishning bir qator tashkiliy shakllarini uchratish mumkin:

1. *Innovatsion siyosatni ishlab chiqish bo'yicha ixtisoslashgan bo'linmalar (kengashlar, qo'mitalar, ishchi guruhlar)* — vazifasi bo'lib, innovatsion jarayonning muhim yo'nalishlarini aniqlash va innovatsion jarayonning strategik yo'nalishlari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish bo'yicha aniq takliflarni tayyorlashdan iborat bo'lgan yirik tashkilotlar jamoasi (doimiy yoki vaqtinchalik);
2. *Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtiradigan yangiliklarni rivojlantirish bo'yicha markaziy xizmatlar va bo'linmalar texnik rivojlanishning maqsadlari va yo'nalishlarini kelishadi, ishlab chiqarish va amalga oshirish jarayonini nazorat qiladi.* Quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:
 - a) *innovatsiyalar menejmenti bo'limi* - tashkilotning innovatsiyalar bo'yicha maqsadlari va texnik-iqtisodiy resurslar holati asosida barcha ijrochilarning mehnat vazifalarini o'z vaqtida optimallashtiradi va innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha ish rejasi (dasturi) loyihasini yuqori turuvchi boshqarmaga yo'naltiradi.
 - b) *innovatsiyalarni muvofiqlashtirish xizmatlari* - bu tashkilot ichidagi yangiliklarni boshqaradigan va muvofiqlashtiradigan, tashkiliy-texnik rivojlanish maqsadlari va yo'nalishlari bo'yicha kelishadigan, innovatsiyalar bo'yicha rejalar va dasturlarni ishlab chiqadigan, yangiliklarning rivojlanishi va ularning amalga oshirilishini nazorat qiladigan, innovatsiyalarni yaratish dasturlarini ko'rib chiqadigan mustaqil bo'linmalardir.
3. *Ilmiy tadqiqotlarni amalga oshiradigan maqsadli guruhlar.* Ular mustaqil bo'linmalar sifatida tuziladi va korxonada yuqori boshqaruvga bo'ysunadi. Odatda, bunday guruhlar vaqtincha faoliyat yuritadi, ammo doimiy guruhlar ham mavjud. Chet el tajribasiga ko'ra, aynan maqsadli guruhlar innovatsion jarayonni tashkil etishning asosiy shakli hisoblanadi;

Innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha mas'ul ishchi guruhlar mavjud funktsional bo'linmalar tomonidan hal qilinadigan muammolardan farq qiladigan yangi vazifalarni hal qiladi. Ishchi guruh va butun tashkilot o'rtasida mustahkam aloqa mavjud bo'ladi, chunki loyihani amalga oshirish mavjud bo'limlar bilan hamkorlikda amalga oshirilishi va natijada mavjud tuzilmaga integratsiyalashuvi lozim.

Ishchi guruhning har bir a'zosi ikkita etakchiga ega bo'ladi (guruh rahbari va funktsional bo'lim rahbari). Ta'kidlash lozimki, loyihani boshqaruvchi ishni tashkil etishda hal qiluvchi rol o'ynaydi, shuning uchun uning shaxsiy fazilatlarini, qobiliyatlari va kuchlariga ko'ra, u funktsional bo'limlar rahbarlari oldida vakolatlariga ega bo'lishi kerak.

Loyiha guruhining tuzilishi hozirgi holatga bog'liq. Agarda keskin yangiliklar nazarda tutilsa, guruh tarkibida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: texnik rahbar, xodimlar qachon va nima qilishlari kerakligini hal qiladi; ish sifati uchun javob beradigan ilmiy ("professional") menejer; xodimlarning shaxsiy manfaatlarini ta'minlaydigan menejer-tashkilotchi (ish haqi va boshqalar).

Ishchi guruhlar loyihaning taqsimlangan qismini amalga oshirish uchun javobgardir; rejalashtirish va nazorat qilish, muvofiqlashtiruvchi guruhga va rahbariyatga hisobot berish. Ishchi guruhga nomzodlarni tanlashda ular quyidagi mezonlarga asoslanadi: kompetensiya va tajriba; muammoli sohada maxsus bilimlarning mavjudligi; ishga jalb qilish imkoniyati; tashkilotdagi obro'y va vakolat; ziddiyatli vaziyatlarni hal qilish qobiliyati; biznesga munosabat; shaxsiy qiziqish va motivatsiya.

4. *Ilmiy-tadqiqot va rivojlantirish bo'limlari* - yangi mahsulotlarni yaratadigan an'anaviy bo'limlar. So'nggi paytlarda yangi istiqbolli g'oyalarni ishlab chiqish va rivojlanish bosqichiga olib chiqish tufayli ularning o'rni oshdi.
5. *Rivojlanish markazlari* ularning vazifasi bozor mavqeiga ega bo'lishdan iborat. *Korporativ tuzilmalarni innovatsion rivojlantirish markazlari* faoliyati innovatsion jarayonlarni boshqarishni tashkil etish, korporativ tuzilmani rivojlantirish asosida innovatsion rivojlanish yo'liga samarali o'tkazishni ta'minlash masalalarini hal qilishga yo'naltirilgan mustaqil tashkilotlar sifatida namoyish etiladi. yangi texnologiyalar va yangiliklarni joriy etish.
6. *Venchur tuzilmalari* ko'pincha yirik korporatsiyalarning sho'ba korxonalarini yoki mustaqil korxonalar sifatida faoliyat yuritadi. Ular tijorat xavfining ortishi bilan bog'liq bo'lgan ilmiy va texnik g'oyalarni ishlab chiqadilar va amalga oshiradilar, agarda muvaffaqiyatli bo'lsa, katta foyda bilan qoplanadi.
7. Innovatsiyalarni rag'batlantirish uchun foyda hisobidan yaratilgan *maxsus innovatsion fondlar*. Ko'pincha bunday mablag'lar venchur fondlari sifatida ishlaydi, ularning mablag'lari kompaniya manfaatdor bo'lgan venchur kompaniyalariga (o'zlari yoki mustaqil ravishda) sarmoya kiritiladi.
8. *Menejerlar, tadqiqotchilar va funktsional bo'lim xodimlarini o'z ichiga olgan tahliliy guruhlar*. Ular texnologiyaning rivojlanishini

istiqbollashtiradi, tadqiqot mavzularini, istiqbolli g'oyalarni va boshqalarni tahlil qiladilar.

4. Innovatsion loyihalarni baholash bo'yicha *ekspert guruhlar* loyihaning ilmiy-texnik darajasini, uni amalga oshirish imkoniyatlarini va samaradorligini baholaydilar. Ekspertiza asosida moliyalashtirishning maqsadga muvofiqligi va miqdori to'g'risida qarorlar qabul qilinadi.

Loyihalar ekspertizasida tadqiqot yoki ishlanmalar natijalarining ijtimoiy, iqtisodiy va ekologik muhitga ta'sirini hisobga olish kerak. Ekspertiza nafaqat loyihalarni miqdoriy, balki sifat jihatidan baholashni ham o'z ichiga oladi. Loyihaning ilmiy mazmuni va muallifning (yoki mualliflar jamoasining) ilmiy salohiyatini tahlil qilish asosida ekspert bahosi beriladi.

Innovatsion faoliyatni rivojlantirishning o'ziga xos tendentsiyasi bu korxonalar tomonidan bir-biri bilan integratsion aloqalarni mustahkamlashdir. Buning sababi moliyaviy resurslarning etishmasligi, kreditlarning yuqori narxi, ilmiy tadqiqotlarning murakkablashishi va narxining ko'tarilishi, turli texnologiyalardan kompleks foydalanishga bo'lgan ehtiyojdir. Shu sababli, innovatsion faoliyatni amalga oshirish bo'yicha korxonalar o'rtasidagi hamkorlik ko'pincha uning ichki tuzilmasidan ko'ra samaraliroq bo'ladi. Bunday hamkorlik quyidagi doirada bo'lishi mumkin:

- ulush asosida kompaniyalar tomonidan tashkil etiladigan *tarmoq institutlari*;
- universitetlar va kompaniyalar birlashmasidan paydo bo'lgan *innovatsion markazlar* va o'z navbatida kichik ixtisoslashgan firma bosh tashkilot vazifasini bajaradi;
- *moliyaviy-sanoat guruhlar* (MSG), xoldinglar va boshqa yirik uyushmalar.

Zamonaviy sharoitda muvaffaqiyatli ilmiy va texnologik taraqqiyotga gorizontalar (sektoral), vertikal (tarmoqlararo), aralash (gorizontalar va vertikal) va diversifikatsiya (qo'shilish asosida) asosida quriladigan aloqalarga ega bo'lgan korxonalarni moliyaviy-sanoat guruhlariga, xolding tuzilmalariga integratsiyasi xizmat qiladi.

Ma'lumki, jadal rivojlanayotgan MSGlarga tadqiqot va rivojlantirish texnologiyalari markazlari va laboratoriyalari kabi ixtisoslashgan innovatsion tuzilmalar kiradi. Etakchi strategiyani amalga oshiradigan MSGlarga venchur tuzilmalari kiradi. Ushbu tuzilmalar tufayli ular an'anaviy faoliyat bilan shug'ullanadigan ishtirok etuvchi korxonalarining barqaror ishlashi bilan butun MSGning dinamik rivojlanishini ta'minlaydi.

Kadrlar innovatsiyalarini tashkil etish - kadrlarni boshqarish tizimiga doimiy yoki vaqtincha kiritilgan tarkibiy tuzilmalar, guruhlar va shaxslar to'plami, shuningdek, kadrlar yangiliklarini ishlab chiqish va amalga oshirishda ularning o'zaro ta'siri usullari va me'yorlari.

Kadrlar innovatsiyasi loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish shakllari to'g'risida savolni ko'rib chiqayotganda, "kadrlar innovatsiyalarini rivojlantirish - kadrlar yangiliklarini joriy etish" tizimida aloqa muammosini hal qiladigan aniq tashkiliy shakllarni ajratib ko'rsatish kerak:

1) *aloqa guruhi* - bu jarayonda va kadrlar tadqiqotlari tugagach, kadrlar innovatsiyasining ma'lum bir loyihasini ishlab chiqishning ijobiy natijalarini aniqlash (baholash) uchun mo'ljallangan;

2) kelajakdagi kadrlar innovatsiyalari loyihalari bilan bevosita tanishish va ularni keyinchalik muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun kadrlar bo'limidan kadrlar innovatsiyasini rivojlantiruvchi bo'limga o'tkazish;

3) muammo guruhi - kadrlar innovatsiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish o'rtasidagi farqni bartaraf etish uchun yaratilgan turli bo'limlarning vaqtinchalik ko'p funktsiyali mutaxassislar guruhi.

Maqsadli mutaxassislar guruhlar (vaqtinchalik ijodiy jamoalar) sifat doiralaridan farq qiladiki, ular oldindan tuzilgan topshiriq asosida ish olib boradilar va doimo vaqtinchalik bo'lishadi. Ular turli davrlar uchun yaratilishi mumkin: 2-3 yoshdan yoki undan ko'proq vaqtgacha. Maqsadli guruhlar oldida yanada qiyin maqsadlar mavjud [6].

4) *sifat birlashmasi* - bitta ishlab chiqarish maydonchasida birgalikda ishlaydigan yoki bitta vazifani bajaradigan ishchilar yoki mutaxassislarning kichik guruhi (taxminan 10 kishi). Birlashma ixtiyoriy asosda tuziladi va oyiga 2-4 marta tashkilotni takomillashtirish, ish unumdorligi va ish sifatini oshirish yo'llari muhokama qilinadi;

Korxonalarda innovatsion rivojlanishga ijodiy xodimlar yuqori hissa qo'shish imkoniga egadir. Ijodiy xodimlar xodimlarning bilimi va qobiliyatini ustirishga asosiy urg'u beruvchi jamoalarda rivojlanadi. Novator ijodkorning (intraprener)ning 5 asosiy turi ajratiladi:

a) konservativ asoslarni o'zgartiruvchi intraprener - faol bo'lmagan (zaxira) imkoniyatlar va resurslardan (shu jumladan, inson resurslaridan) foydalangan holda ishbilarmonlik faoliyatining yangi shakllarini rivojlantiradi;

b) g'oyalarni yaratuvchi intraprener - ilgari bozorda sotib olingan mahsulot va xizmatlarni (shu jumladan, yangi kadrlar tayyorlashni) o'zimizda ishlab chiqarish imkoniyatlarini rivojlantiradi;

v) mustaqil va inqirozdan chiqaruvchi intraprener - mustaqil kontragent sifatida ochiq bozor operatsiyalari orqali yangi yo'nalishda ishni olib boradi;

g) korporativ madaniyatning ijodkori (intarprener) (shu jumladan kadrlar ijodkori) - ijodkorlik va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash uchun tashkiliy madaniyatni takomillashtiradi;

d) *loyihalashtiruvchi intraprener* - firmaning asosiy biznes faoliyatini yanada samarali rivojlantirish uchun yangilik yaratadi.

Innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish shakllari va usullari korporativ tuzilmalar darajasi va o'ziga xos imkoniyatlariga mos kelishi kerak.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, korporativ tuzilmalardagi innovatsiyalarni tashkil etish va boshqarish samaradorligiga faqat innovatsion rivojlanish alohida iqtisodiy sub'ektlarning alohida funktsional vazifalari emas, balki butun korporativ strukturaning umumiy strategik maqsadiga aylangandagina erishish mumkin.

Korporativ tuzilmalarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, innovatsion faoliyatni strategik boshqarish barcha ishtirokchilar manfaatlarining maqbul muvozanatini ta'minlaydigan markazlashgan va muvofiqlashtirilgan holda

amalga oshirilishi kerak va strategik rejani ishlab chiqish va amalga oshirishga javobgarlik yuqori boshqaruv darajasida bo'lishi lozim.¹

3.3. Innovatsion faoliyat sub'ektlari. Kadrlar elitasi

Zamonaviy innovatsion jarayonlar ancha murakkab va ularning rivojlanish qonuniyatlarini tahlil qilishni talab qiladi. Buning uchun innovatsiyalarning turli tashkiliy va iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadigan mutaxassislar - innovatsion menejerlar talab qilinadi [4]. Ular ilmiy, texnik va iqtisodiy va psixologik salohiyatga ega bo'lishi, muhandislik va iqtisodiy bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Innovatsion menejerlar turli xil tashkiliy tuzilmalarda (fanlar akademiyasi, universitetlar, ilmiy birlashmalar, ilmiy tadqiqot muassasalari konstruktorlik byurolari va boshqalar) ijodiy jamoalarni yaratish, yangiliklarni izlash va tarqatish, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarga buyurtmalar portfelini shakllantirish funksiyalarini bajarishi mumkin. Ular innovatsion jarayonning rivojlanishiga hissa qo'shadilar, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni va ularni bartaraf etish yo'llarini bashorat qilishga harakat qiladilar. Innovatsion menejerlar tadqiqot guruhlarini boshqaradilar, ilmiy tadqiqotlarni muvofiqlashtiradilar va an'anaviy menejer va ilmiy tadqiqotchining fazilatlariga ega bo'lishlari, shuningdek, innovatsiyalar samaradorligini baholay oladigan malakali iqtisodchilar bo'lishlari kerak.

Innovatsion menejning asosiy maqsadi kompaniya hayotidagi xavfni kamaytirish va xodimlar uchun qulay ish sharoitlarini yaratishdir. Innovatsion menejer - bu beqaror dunyoda ajralib turadigan, mustahkam poydevor topa oladigan malakali kadrdir [3].

Ijodkorlik - bu sifat jihatidan yangi narsalarni yaratadigan va o'ziga xosligi bilan ajralib turadigan faoliyatdir. Bunday faoliyat ijodkorni faoliyat sub'ekti sifatida taxmin qiladi. Har qanday yangilik ijodiy g'oyadan boshlanadi. Ijodiy jarayonni rejalashtirish murakkab, ammo innovatsion menejer quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- 1) tashkilotda barcha darajada ijodkorlikning etariligi;
- 2) barcha xodimlarning ijodiy salohiyatini baholash;
- 3) har bir faoliyat ijod uchun qanday imkoniyatlar ochishini tahlil qilish;
- 4) vazifalar va ular uchun mas'ul mutaxassislarning imkon qadar muvofiqligi;
- 5) ijodiy g'oyalar ochiq qabul qilinadigan va darhol rad etilmaydigan muhitni yaratish, davom etayotgan loyihalarda ijodiy echimlar rag'batlantiriladi.

Innovatsion jarayonning barcha sub'ektlarini (innovatsiya, innovatsion faoliyat) quyidagi guruhlariga ajratish mumkin: innovatorlar; tez qabul qiluvchilar; faollar va ortda qoluvchilar.

Innovatorlar ilmiy va texnik bilimlar generatoridir. Bular individual ixtirochilar, tadqiqot tashkilotlari bo'lishi mumkin. Innovatsiyalar mualliflari – bu innovatsion faoliyatni amalga oshirishda etakchi rol o'ynaydigan shaxslar.

Barcha darajadagi axborot-maslahat xizmati xodimlari, innovatsion faoliyatni amalga oshirishda yoki innovatsion to'plamni tanlashda, innovatsiyalar mualliflari manfaatlari bilan to'qnashadi. Innovatsion loyiha davlat mulki bo'lsa

¹ Крюкова Е. Роль HR-служб в управлении компанией // <http://www.mainjob.ru/publications/?view=4811>

ham, intellektual mulk mualliflari o'z huquqlarini yo'qotmaydilar va agarda axborot-maslahat xizmati xodimlari amaldagi qonunda belgilangan tartib-qoidalarga rioya qilmasa, bu holat nizoli vaziyatlarga olib kelishi mumkin.

Tez qabul qiluvchilar sifatida yangiliklarni birinchilardan bo'lib o'zlashtirganlar namoyon bo'ladi hamda yangiliklarni imkon qadar tez joriy etishga harakat qiladi.

Faollar – yangilikni birinchi bo'lib kiritgan korxonalar va tashkilotlar.

Ortda qoluvchi firmalar firmalar yangiliklarni joriy etish kechiktirishi yangiliklarning ma'nan eskirishiga olib keladigan vaziyatga duch keladi. Birinchisidan tashqari barcha guruhlar taqlidchilarga tegishli.

Innovatsiya jarayonida kamida ikkita ishtirokchi mavjud: yangilik ishlab chiqaruvchi (yaratuvchi) va iste'molchi (foydalanuvchi). Ko'rinib turibdiki, tashkilot xodimlari aniq iste'molchilar, yangiliklardan foydalanuvchi va kadrlar xizmati xodimlari ushbu yangiliklarni amalga qo'llaydilar. Rahbarlar (menejerlar) boshqaruvga mas'ul sifatida vaziyatni tahlil qilishlari, strategiyani istiqbollashtirishi va uni amalga oshirish uchun tezkor boshqaruvni tashkil qilishlari kerak. Ijrochilar (tashkilot xodimlari) menejment ob'ekti sifatida rahbar tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorini amalga oshirishi shart.

Innovatsion faoliyatga turli xil bilim sohalari rahbarlari va mutaxassislari, turli funktsiyalarni bajaruvchilar jalb qilingan. Xodimlarning quyidagi guruhlarini ajratish mumkin - innovatsion faoliyat ishtirokchilari:

1. "*Erkin xodim*" - ish holatiga ko'ra, yangilik bilan shug'ullanishi kerak bo'lgan xodim.

2. ("*Zolotye vorotnichki*") – bu kasbiy bilimlaridan foydalanishda tadbirkorlik yondashuvlari mavjud bo'lgan yuqori malakali olimlar va mutaxassislar. Ular asosan korporatsiyalarda, universitetlarda, konsalting kompaniyalarida ishlaydi. Ba'zi mutaxassislar ish faoliyatini tadbirkorlik faoliyati bilan birga olib boradi. Ayrim hollarda shartnoma asosida bir necha firmada faoliyat yuritadi.

3. "*Nauchno-texnicheskie privratniki*", yoki "*axborot yulduzlari*", ilmiy-tadqiqot laboratoriyalarining asosiy mutaxassislari toifasiga kiradigan va tashqi ma'lumot manbalariga yo'naltirilganligi bilan hamkasblaridan farq qiladi.

4. "*Muqobil xodimlar*" - bu xodimlarning sezilarli darajada qisqarishiga yo'l qo'ymaslik uchun ichki xodimlar etishmovchiligi bo'lganida qabul qilinadigan vaqtinchalik ishchilar.

Elita (frans. *élite* – eng zo'r, saralangan, lot. *eligo* - tanlayman) bu jamiyatning yoki uning biron bir qismining eng yaxshi vakillari; bu yuqori sinf deb ataladigan shaxslar; jamiyatda yoki tashkilotda boshqaruvni amalga oshiradigan shaxslar guruhi (masalan, hukmron elita). *Elita* - tanlangan qism, jamiyatning yuqori qismi, qolgan odamlardan ustun turadi (vaziyatga qarab) [2]:

a) o'z faoliyat sohasida eng yuqori e'tirof olgan odamlar;

b) ijtimoiy hayotni belgilaydigan tashkilotlar va muassasalarda rasmiy kuchga ega odamlar;

v) ilhomlantiruvchi, xarizmatik shaxslar shaxslar;

g) jamiyatning ijodkor qismi;

d) jamiyatda eng yuqori mavqega ega bo'lgan, ko'pchilikka nisbatan intellektual ustunlikka ega bo'lgan odamlar.

Kadrlar elitasi yuqori lavozimdagi top-menejerlardir. Ushbu kontseptsiya, shuningdek, yuqori darajadagi intellektual, innovatsion, ijodiy, ilmiy, ma'muriy qobiliyatlari bilan ajralib turadigan tashkilot jamoasining eng ko'zga ko'ringan va taniqli vakillarining qatlamini ifodalovchi "superkadrlar" tushunchasi bilan ham bog'liqdir.²

Nazorat uchun savollar

1. Davlat innovatsion siyosati kontseptsiyasi va innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solish.
2. O'zbekiston Respublikasi davlat innovatsion siyosasining asosiy tamoyillarini yoritib bering.
3. Innovatsion faoliyatni tartibga solish bo'yicha davlat organlarining qaysi funktsiyalari asosiy hisoblanadi?
4. "Innovatsion siyosat" tushunchasiga ta'rif bering.
5. Korxonalar va tashkilotlarda innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy tuzilmalarning turlari va shakllari.
6. Innovatsion faoliyatni amalga oshirish bo'yicha korxonalar o'rtasidagi hamkorlik turlari.
7. Xodimlarning asosiy guruhleri - innovatsion faoliyat ishtirokchilari va menejerlarning innovatsion faoliyatida ishtirok etish shakllari qanday?
8. "Kadrlar innovatsiyalarini rivojlantirish - kadrlar innovatsiyalarini joriy etish" tizimida kadrlar innovatsiyalari loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish shakllari
9. "Intraprenestvo" tushunchasini ta'riflang. Uning turlarini ajratib ko'rsatish.
10. Innovatsion jarayon sub'ektlari (innovatsion, innovatsion faoliyat) qanday bo'linadi??

BOB IV. KADRLAR ISHIDA YANGILIKLARNI ISHLAB CHIQISH VA JORIY ETISH

4.1 Innovatsion jarayon va innovatsion faoliyat. Innovatsion loyiha.

4.2 Kadrlar ishidagi yangiliklarni istiqbolini (bashorat qilish), strategiyasini belgilash va amaliyotda qo'llash.

4.3 Innovatsiyalarni xodimlarni boshqarish texnologiyasi bosqichlari bo'yicha rivojlantirish

4.4 Tashkilotning innovatsiyalarga moyilligi (ochiqligi). Innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatish va joriy etish, yangiliklarni qo'llab-quvvatlash.

4.5 Kadrlar ishidagi innovatsiyalarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi.

4.1 Innovatsion jarayon va innovatsion faoliyat. Innovatsion loyiha.

² Инновационная политика в кадровой работе. Организация кадровых нововведений Управление персоналом. Кадровые нововведения. Кадры // www.glossary.ru

Innovatsion jarayon innovatsion faoliyatga qaraganda kengroq tushuncha. *Innovatsion faoliyat* - to'plangan bilimlar, texnologiyalar va uskunalarni tijoratlashtirishga qaratilgan faoliyat.³ G'oyani shakllantirish, innovatsion o'zgarishlarni tayyorlash va bosqichma-bosqich amalga oshirish innovatsion jarayon deb ataladi.

Innovatsion jarayon - (lot. Processus - targ'ib qilish) - ilmiy-texnik intellektual faoliyat natijasida ixtiro, yangi texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlar turlarini olish va tijoratlashtirish.

Innovatsion jarayonni har xil nuqtai nazardan va turli darajadagi tafsilotlar bilan ko'rib chiqish mumkin:

- birinchidan, bu tadqiqot, ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish faoliyati va yangiliklarni parallel ravishda ketma-ket amalga oshirish deb qaralishi mumkin;
- ikkinchidan, uni g'oyaning paydo bo'lishidan tortib, uni rivojlantirish va amalga oshirishga qadar bo'lgan yangilikni hayot tsiklining vaqtinchalik bosqichlari deb hisoblash mumkin.

Keng ma'noda, innovatsion jarayon - bu g'oyadan ma'lum mahsulotga, texnologiyaga yoki xizmatga qadar amalga oshiriladigan va iqtisodiy amaliyotda tarqaladigan voqealar ketma-ketligi zanjiri. Bundan tashqari, innovatsion jarayon amaliyotda joriy etish bilan, ya'ni, yangi jarayonni, xizmatni paydo bo'lishi bilan tugamaydi. Jarayon uzilmaydi, chunki u keng yoyilishi bilan yangilik takomillashtiriladi, samaraliroq bo'ladi, bu esa uni qo'llashning yangi sohalarini ochadi.

Innovatsion jarayonlarni o'rganishda muhim yo'nalish bu ularni amalga oshirishga yordam beradigan yoki to'sqinlik qiladigan haqiqiy omillarni aniqlashdir. Innovatsion jarayonning mazmuni yaratilish bosqichlarini, ham yangilikni, ham yangilikni joriy etishni qamrab oladi.

Innovatsiyalarni yaratish jarayoni (innovatsion hayot tsikli) bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi: tadqiqot (fundamental - nazariy va tadqiqot; amaliy / original tadqiqotlar; eksperimental ishlab chiqish); ishlab chiqarish (sotish) - dastlabki ishlab chiqish va amalga oshirish; innovatsiyalarni iste'mol qilish (bu erda innovatsion faoliyatning haqiqiy samaradorligi aniqlanadi).

Innovatsiyalarga kelsak, innovatsiyalarni qo'llash sohasiga o'tkazish jarayoni sifatida hayot tsiklining mazmuni biroz farq qiladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. *innovatsiyalarning kelib chiqishi* - ehtiyojlar va o'zgarish ehtimoli to'g'risida xabardorlik, yangiliklarni izlash va rivojlantirish;
2. *innovatsiyalarni o'zlashtirish* – amaliyotda joriy etish, tajriba o'tkazish, ishlab chiqarishdagi o'zgarishlarni amalga oshirish;
3. *yangilikning tarqalishi* - boshqa ob'ektlarda tarqatish, takrorlash va takroriy takrorlash (*yangilik tarqalishi* - bu axborot jarayoni bo'lib, uning shakli va tezligi aloqa kanallari kuchiga, tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan axborotni

³ Инновационная деятельность // www.glossary.ru

qabul qilish xususiyatlariga va ularning ushbu ma'lumotdan amalda foydalanish qobiliyati);

4. *innovatsiyani rutinallashtirish* - yangilik tegishli ob'ektlarning barqaror, doimiy ishlaydigan elementlarida amalga oshiriladi.

Innovatsiya jarayon sifatida ushbu bosqichlardan birida to'xtab qolsa, uni to'liq tugallangan deb hisoblash mumkin emas. O'z navbatida, yangilikning hayot tsikli, agar u yangilik bilan tugamasa, iste'mol qilish bosqichida tugashi mumkin.

Shunday qilib, har ikkala hayot tsikli bir-biriga bog'liq, bir-biriga bog'liq va ikkinchisiz imkonsiz; ular innovatsion jarayonning yagona kontseptsiyasi bilan qamrab olingan.

Innovatsion jarayonning uchta *mantiqiy shakli mavjud*:

1. oddiy ichki tashkiliy (tabiiy) - tashkilot ichida yangilik yaratish va undan foydalanishni o'z ichiga oladi, bu holda yangilik to'g'ridan-to'g'ri mahsulot shakliga ega bo'lmaydi;
2. oddiy tashkilotlararo (tovar) - yangilik sotib olish va sotish sub'ekti vazifasini bajaradi. Innovatsion jarayonning ushbu shakli yaratuvchi va ishlab chiqaruvchi funksiyasini uning iste'molchisi funksiyasidan ajratishni anglatadi.
3. kengaytirilgan innovatsion jarayon ilg'or ishlab chiqaruvchining monopolistik hukmronligini buzgan holda, yangi ishlab chiqaruvchilarni yaratishda namoyon bo'ladi, bu esa innovatsiyalarni takomillashtirishga yordam beradi.

Oddiy innovatsion jarayon ikki bosqichda tovar jarayoniga aylanadi: yangilik yaratish va uni taqsimlash; yangilikning tarqalishi. Birinchi faza bu ilmiy izlanishlarning ketma-ket bosqichlari. Birinchi fazada yangilikning foydali ta'siri hali amalga oshirilmagan hamda amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi. Ikkinchi fazada ijtimoiy foydali ta'sir yangilik ishlab chiqaruvchilar o'rtasida, shuningdek ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasida qayta taqsimlanadi.

P.Druker innovatsion g'oyalarning ettita manbasini ajratib ko'rsatgan⁴:

1. tashkilot yoki soha uchun kutilmagan voqea - kutilmagan muvaffaqiyat, kutilmagan muvaffaqiyatsizlik, kutilmagan tashqi hodisa;
2. nomuvofiqlik - haqiqat (haqiqatan ham shunday) va u haqidagi bizning g'oyalimiz o'rtasidagi tafovut (kerak bo'lganda);
3. jarayonning ehtiyojlariga asoslangan yangiliklar (jarayonning ehtiyoji sifatida uning bartaraf etilishi mumkin bo'lgan kamchiliklari tushunilishi lozim);
4. sanoat yoki bozor tarkibidagi keskin o'zgarishlar;
5. demografik o'zgarishlar;
6. kayfiyat va qadriyatlarining o'zgarishi;
7. yangi bilimlar (ilmiy va noilmiy bilimlar).

P.Drakerning fikriga ko'ra, tizimli innovatsion jarayon o'zgarishlarni maqsadli va uyushgan izlashdan va ushbu o'zgarishlarni ijtimoiy va iqtisodiy

⁴ Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. L.: Pan Books, 1986

yangiliklar manbai sifatida tizimli ravishda tahlil qilishdan iborat⁵. U innovatsion g'oyalarning dastlabki to'rt manbasini (o'zgarish sohalari) ichki deb hisoblaydi, chunki ular tashkilot ichida, sanoat yoki xizmat ko'rsatish sohasida joylashgan (bunday manbalar ushbu tashkilotda yoki ushbu sohada ishlaydiganlar uchun mavjud). Oxirgi uchta manbalar tashqi manbalardir, chunki ular ushbu tashkilot yoki sohadan tashqarida kelib chiqadi. Biroq, barcha manbalar o'rtasida aniq chegaralar mavjud emas va ular bir-biri bilan qoplanishi mumkin.

Mahalliy amaliyotda loyihalarni boshqarish (Project management) kontseptsiyasi boshqaruvning dasturiy-maqсадli usulini (ayniqsa rejalashtirishni) keng qo'llanilishida aks etadi, bu maqsadli kompleks dasturlarni (MKD) shakllantirish va amalga oshirishni tashkil etadi hamda aniq ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlarga erishishga qaratilgan o'zaro bog'liq chora-tadbirlar majmuini aks ettiradi. Ham ilmiy, ham innovatsion sohada loyihalar va dasturlarning kengaytirilgan tizimi amalga oshirilmoqda.

"Innovatsion loyiha" tushunchasi innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarishning shakli, yangiliklarni amalga oshirish jarayoni, hujjatlar to'plami sifatida qaraladi. Innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli sifatida, innovatsion loyiha - bu fan va texnologiyalarni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha aniq maqsadlarga (vazifalarga) erishishga qaratilgan faoliyat, resurslar, vaqt va bajaruvchilar bilan o'zaro bog'liq va murakkab tizimdir. Innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni sifatida bu ma'lum bir ketma-ketlikda olib boriladigan, yangiliklarga olib keladigan ilmiy, texnologik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy va tijorat faoliyatining majmui. Shu bilan birga, innovatsion loyiha bu loyihaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejalashtirish, buxgalteriya va moliyaviy hujjatlar to'plamidir (Adabiyotlarda loyihaning ushbu jihatini ko'rsatish uchun "dizayn" atamasi qo'llaniladi). Innovatsion loyihaning mohiyati birinchi jihati bilan to'liq va har tomonlama namoyon bo'ladi.

Tashkilotdagi yangiliklar bilan bog'liq holda, "innovatsion loyiha" tushunchasi ko'pincha faoliyat, ma'lum maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan har qanday harakatlar majmuini amalga oshirishni o'z ichiga oladigan hodisa sifatida ishlatiladi.

Loyiha menejmenti - bu professionallararo maqsadlarni belgilash uchun rejalashtirish, boshqarish va qaror qabul qilish jarayonlarining bevosita professional korporatsiyasidir. Loyihalar, odatda, belgilangan muddat va byudjetga rioya qilgan holda, loyiha maqsadlariga erishilganda muvaffaqiyatli hisoblanadi.⁶

4.2. Kadrlar ishidagi yangiliklarni istiqbolashtirish, strategiyasi hamda tarqalishi (diffuziya)

Innovatsiya jarayonida istiqbolashtirish alohida o'rin tutadi. *Istiqbolashtirish* - bu haqqoniy va iqtisodiy jihatdan foydali echimni izlashdir. Istiqbolashtirish maqsadga muvofiq faoliyatdir va kelgusi davrda hisobga olinishi

⁵ Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. L.: Pan Books, 1986

⁶ Гупевич В.Л. Предисловие научного редактора // Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М., 1997.

kerak bo'lgan jarayonlarni belgilaydi, ularga faol ta'sir o'tkazish usullarini asoslashga imkon beradi.

Tahlil - bu ichki va tashqi omillarning o'zgarishi dinamikasini (buxgalteriya funktsiyasi yordamida ro'yxatga olingan) va ularning maqsadli natijalarga ta'sirini o'rganish funktsiyasi. Tahlil tashqi va ichki omillarning ehtimoliy kombinatsiyasi uchun tashkilotlar faoliyati va rivojlanishining mumkin bo'lgan variantlarini o'rganishni o'z ichiga oladi. Ushbu tahlil prognozlash deb nomlanadi.

Bashorat qilishning asosiy yoki asosiy tushunchalari:

1. *Istiqbollashtrish (Prognoz) varianti* - bu prognoz ob'ektining mumkin bo'lgan prognozlar guruhini tashkil etuvchi prognozlardan biridir.
2. *Istiqbollashtirish (prognozlash) usuli* - prognozni ishlab chiqishga qaratilgan prognozlash ob'ektini o'rganish usuli.
3. *Istiqbollashtirish metodikasi* - aniq ob'ektlarning prognozlarini ishlab chiqish usullari va qoidalari to'plami.
4. *Prognozlash tizimi* - bashorat qilishning asosiy tamoyillariga muvofiq ishlaydigan prognozlash usullari va ularni amalga oshirish vositalari tizimi.
5. *Istiqbollashtirish ob'ekti* - istiqbollashtirish sub'ekti faoliyati yo'naltirilgan jarayonlar, hodisalar va hodisalar.
6. *Istiqbollashtirish natijalarining iste'molchisi* - bu prognoz natijalaridan foydalanadigan, shuningdek ba'zi hollarda prognoz uchun vazifani shakllantiradigan tashkilot, korxonalar, muassasa yoki shaxs. Ba'zida iste'molchi mijoz sifatida harakat qilishi mumkin.
7. *Istiqbollashtirishning sub'ekti* bu prognozni ishlab chiqadigan tashkilot, korxonalar, muassasa yoki shaxsdir.
8. *Istiqbollashtirish bosqichi* - bu o'z vazifalari, usullari va natijalari bilan tavsiflanadigan prognozni ishlab chiqish jarayonining bir qismidir. Bosqichlarga bo'lish prognozlash ob'ektining tizimlashtirilgan tavsifini tuzishning o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq.

Rejalashtirish singari, istiqbollashtirish ham kelajak haqida ma'lumot olish bilan shug'ullanganligi sababli bashorat qilishning bir turidir. Kashfiyotlar, ixtirolar va yangiliklarning ahamiyatini baholash usullari ijtimoiy prognozlashning rasmiylashtirilgan usullariga taalluqlidir va ilg'or axborot usullari guruhiga kiradi.⁷

Rejalashtirish - bu kutilayotgan jarayonlar, texnologiyalar, ko'rsatkichlar va yaratilgan sharoitlar, tashkilotning kelajakdagi ehtimoliy va eng qulay holatini aks ettirishdir. Rejalashtirish - bu uning maqsadlariga muvofiq tizim sifatida tashkilotning umumiy samaradorligini maksimal darajada oshirishga qaratilgan birlashtiruvchi faoliyatdir. Prognozlar asosida tahlil qilish va rejalashtirish jarayoni qaror qabul qilish deb ataladi. Rejalashtirish jarayoni tizimni o'zgartirish yoki yangiliklarni amalga oshirish uchun birinchi qadamdir.⁸

Strategiya - bu korxonaning hayotiy qobiliyatini va qudratini mustahkamlash uchun o'zaro bog'liq harakatlar majmuini anglatadi.⁹ Boshqacha qilib aytganda, strategiya - bu sizning maqsadlaringizga erishish uchun batafsil,

⁷ Бестужев-Лада И.В. Методы социального прогнозирования // www.rfsa.ru

⁸ Бармаков В.П. Терминология управления // www.itmc.ru

⁹ Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997

keng qamrovli rejadir. Ko'pgina tashkilotlar strategik rejalashtirish zarurligini anglaydilar va uni faol amalga oshirmoqdalar.

Strategiyani tanlash ilmiy-tadqiqot ishlarini va boshqa innovatsion shakllarini rejalashtirish bilan bog'liq. Strategik rejalashtirish keng tadqiqotlar, ma'lumotlar yig'ish va tahlillarga asoslangan. Bu ikkita asosiy maqsadga xizmat qiladi¹⁰:

1. Resurslarni samarali taqsimlash va foydalanish. Bu o'ziga xos "ichki strategiya". Kapital, texnologiya, ishchi kuchi kabi cheklangan resurslardan foydalanish rejalashtirilgan. Bundan tashqari, yangi sanoat korxonalarini sotib olish, keraksiz tarmoqlardan chiqish, korxonalarining samarali "portfelini" tanlash.
2. Tashqi muhitga moslashish. Tashqi omillarning o'zgarishiga (iqtisodiy o'zgarishlar, siyosiy omillar, demografik vaziyat va boshqalar) samarali moslashishni ta'minlash vazifasi qo'yiladi.

Strategiyani ishlab chiqish tashkilot uchun umumiy maqsadni shakllantirishdan boshlanib, quyidagilarni hisobga olishi kerak:

- kompaniyaning asosiy faoliyati;
- tashqi muhitda ishlash tamoyillari (savdo tamoyillari; iste'molchi bilan munosabatlar; biznes yuritish);
- tashkilot madaniyati, uning urf-odatlarini, ish muhiti.

Umumiy maqsadni belgilagandan so'ng, strategik rejalashtirishning ikkinchi bosqichi - maqsadlarni aniqlashtirish amalga oshiriladi. Maqsadga erishish uchun quyidagi printsiplardan kelib chiqish kerak:

1. Aniq o'lchovlar bilan ifodalangan (pul, natura, mehnat) maqsadning aniq o'lchovlari bo'lishi.
2. Har bir maqsad vaqt bilan cheklangan bo'lishi kerak, unga erishish muddati belgilanishi lozim. Maqsadlar uzoq muddatli (10 yilgacha), o'rta muddatli (5 yilgacha) va qisqa muddatli (1 yilgacha) bo'lishi mumkin. Maqsadlar vaziyatning o'zgarishi va nazorat natijalarini hisobga olgan holda belgilanadi.
3. Erishish mumkin bo'lgan maqsadlar belgilanishi lozim.
4. Maqsadlar bir-birini inkor etmasligi kerak.

Strategik rejalashtirish kompaniyaning tashqi va ichki muhitini sinchkovlik bilan tahlil qilishga asoslangan: rejalashtirish davrida yuz beradigan yoki yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar baholanadi; korxonaning mavqeiga tahdid soluvchi omillarni aniqlaydi; firma faoliyati uchun qulay bo'lgan omillar o'rganiladi.

Strategiya nazariy va empirik tadqiqotlarning boshlanish nuqtasidir. Tashkilotlar asosiy qaror qabul qiluvchi shaxslarning innovatsion strategiyani qabul qilish darajasiga qarab farq qilishi mumkin. Agarda rahbariyat yangilikni tatbiq etishga qaratilgan sa'y-harakatlarni qo'llab-quvvatlasa, tashkilotda yangiliklarni joriy etish ehtimoli oshadi. Qaror qabul qilish jarayonida rahbariyat ishtirok etar ekan, strategik va moliyaviy maqsadlarning ahamiyati oshadi. Ishlab

¹⁰ Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997

chiqilgan strategiya kamdan-kam hollarda rasmiy ravishda shakllanadi va qisman bir necha yuqori darajadagi rahbarlarning fikri va intuitivligiga asoslanadi.

Diffuziya - bu tartaqish, ko'paytirish va boshqa ob'ektlarda takrorlashdir. I. Shumpeterning innovatsiya nazariyasiga ko'ra, innovatsiyalarning diffuziyasi - bu ko'proq foyda kutib, innovatordan keyin innovatsiyalarni joriy etadigan taqlidchilar (izdoshlar) sonining ko'payish jarayonidir¹¹.

Innovatsiyalarning diffuziyasi - yangilikning o'z vaqtida ijtimoiy tizim a'zolari o'rtasidagi aloqa kanallari orqali uzatilishi¹² [10]. Boshqacha qilib aytganda, diffuziya - bu yangi sharoitlarda yoki qo'llaniladigan joylarda o'zlashtirilgan yangilikning tarqalishi. Diffuziya natijasida ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar soni ko'payadi va ularning sifat xususiyatlari o'zgaradi.

Innovatsion jarayonlarning uzluksizligi yangilik tarqalishi tezligi va chegaralarini belgilaydi. Haqiqiy innovatsion jarayonlarda innovatsiyalarning tarqalish darajasi turli omillar bilan belgilanadi¹³:

a) qaror qabul qilish shakli;

b) axborot uzatish usuli;

v) ijtimoiy tizimning xususiyatlari, shuningdek yangilikning o'ziga xos xususiyatlari (an'anaviy echimlarga nisbatan nisbiy afzalliklar; eng murakkab amaliyot va texnologik tuzilishga moslik; murakkablik; to'plangan tajriba va boshqalar).

Har qanday yangilik tarqalishining muhim omillaridan biri bu uning tegishli elementi raqobatlashadigan texnologiyalar bo'lgan tegishli ijtimoiy-iqtisodiy muhit bilan o'zaro bog'liqligidir.

4.3. Xodimlarni boshqarish texnologiyasi bosqichlari bo'yicha innovatsiyalarni rivojlantirish

Innovatsion eksperiment yangilikni sinov tarzida joriy etish orqali diagnostika qilish vazifasini bajaradi. Innovatsion eksperimentning diagnostik vazifasi yangilikni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi, ya'ni. sinovdan o'tgan yangilik tarkibida ham, uni amalga oshirish usullarida ham uning ichki o'zgarishi yo'nalishlari aniqlanadi.¹⁴ Yangiliklarni rivojlanish bosqichlariga quyidagilar kiradi: boshlash, tez o'sish, to'yinganlik, yangilikning yo'q yo'q bo'lishi va so'nishi. Xodimlarni boshqarish tizimi bir qator bosqichlarni o'z ichiga oladi: shakllantirish, foydalanish, barqarorlashtirish va boshqaruv. (rasm. 3).

Tashkilot kadrlarini shakllantirish - bu maxsus bosqich bo'lib, uning davomida uning innovatsion salohiyati va yanada o'sish istiqbollari poydevori yaratiladi. Kadrlarni shakllantirish bosqichi quyidagi vazifalarni hal etishga mo'ljallangan:

1. xodimlarning mehnat salohiyatidan to'liq foydalanish va ish samaradorligini oshirish maqsadida ularning ish hajmining maqbul darajasini ta'minlash;

¹¹ Агапова И.И. История экономической мысли. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998.

¹² Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997.

¹³ Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997.

¹⁴ Куприян А.П. Проблема эксперимента в системе общественной практики. М., 1981

2. mehnatning turli funksional mazmuniga ega bo'lgan xodimlar tarkibini optimallashtirish.

Ushbu muammolarning echimi sifatida tashkilotda kadrlardan foydalanishning asosiy printsiplariga asoslanishi mumkin: xodimlar sonining bajarilgan ish hajmiga muvofiqligi; xodimni uning mehnat funksiyalarining murakkabligi darajasi bilan muvofiqlashtirish; ob'ektiv ishlab chiqarish omillari bo'yicha korxonada kadrlari tarkibining shartlilikligi; ish vaqtdan foydalanishda maksimal samaradorlik; muttasil malaka oshirish va xodimlarning ishlab chiqarish profilini kengaytirish uchun sharoit yaratish.

Innovatsiyalardan xodimlarni boshqarishning har bir bosqichida foydalanish mumkin. Bundan tashqari, yangilik qaysi bosqichda amalga oshirilganiga qarab, u ma'lum o'ziga xos xususiyatlarga ega (yangilik qaysi maqsadni ko'zlaganligi va nimaga qaratilganiga qarab). Bundan tashqari, xodimlarni boshqarishning har bir bosqichida yangilik turli texnologiyalarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

Samarali boshqarish uchun o'rganilayotgan jarayonning ishlash mexanizmini, uning o'zgarishini keltirib chiqaradigan omillarning butun tizimini hamda shu omillarga ta'sir etish vositalarini bilish zarur.

Xodimlarni boshqarish tizimining ishlashining ma'lum bir mexanizmi va xodimga ta'sir o'tkazish uchun turli xil vositalardan foydalanish to'g'risida, ya'ni, innovatsiyalarni joriy qilishda muhim bo'lgan kadrlar bilan ishlashning ma'lum bir texnologiyasi haqida to'xtalishimiz mumkin. Umumiy ko'rinishida texnologiya - bu muayyan o'zgarishlarni amalga oshirish uchun ishlatiladigan usullar, uslublar va xizmatlardir.

Texnologiyalarning bir nechta turlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. *ko'p bosqichli*, ya'ni, ketma-ket bajariladigan bir-biriga bog'liq bo'lgan bir qator vazifalar (masalan, xodimning tashkilotdagi mehnat faoliyatining har bir bosqichida o'ziga xos xususiyatlari, tegishli vazifalari va boshqaruv ta'sirining usullari bilan boshqaruv qarorlarini qabul qilish);

2. *vositachilik* – Muayyan muammolarni hal qilishda ayrim guruhlar tomonidan boshqalarga xizmatlar ko'rsatish (kadrlar siyosati, kadrlarni tanlash, ularni baholash va boshqalarni amalga oshirish bo'yicha kadrlar xizmatining korxonaning tarkibiy bo'linmalari rahbarlari bilan o'zaro aloqasi jarayonida foydalaniladi);

3. *individual* – individual xodimga nisbatan texnika, ko'nikma va xizmatlarning spetsifikatsiyasi bilan (ish jarayonida odamlarning xulq-atvorini boshqarishga yo'naltirilgan va mehnatni rag'batlantirish, ijtimoiy psixologiya va, avvalambor, shaxslararo munosabatlarni tartibga solish usullaridan foydalanishga yo'naltirilgan munosabatlar).

Boshqaruv - bu tashkilotning muammolarni hal qilish borasidagi funksiyasidir. Agarda muammolar va o'zgarishlar bo'lmasa, tashkilotda faoliyati texnologiyaga yoki belgilangan tartibga muvofiq amalga oshiriladi. Rahbar nostandart vaziyatda qaror qabul qilganda boshqaruv namoyon bo'ladi, masalan, muammoli vaziyatni engish uchun munosabatlarning yangi tartibi ishlab chiqiladi. Shu munosabat bilan ishlash texnologiyasi biznes yuritishning belgilangan tartibi, menejment texnologiyasi (boshqaruv tizimi) esa muammolarni echish usullarini

ishlab chiqish va tashkilotning faoliyati va tarkibiy tuzilmalari uchun yangi texnologiyalarni yaratish usullari to'plami sifatida tavsiflanadi. Ikkala texnologiya ham ishlash tizimiga taalluqlidir va funktsional elementlar - xodimlar va bo'limlar tomonidan amalga oshiriladi.

Boshqaruv ob'ektiga boshqaruv ta'siri - korxonada personalni - to'g'ridan-to'g'ri ishchiga yoki ularni ishlab chiqarish bo'g'ini sifatida birlashtirishga, shuningdek, mehnat jarayoni sodir bo'ladigan ichki va tashqi muhit omillariga yo'naltirilishi mumkin. So'nggi holatda, biz boshqarish ob'ektiga bilvosita ta'sir haqida gapirishimiz mumkin.

Innovatsion jarayonning bosqichlari - har bir bosqichda eng oqilona variantni tanlashni hisobga olgan holda innovatsion jarayonning bosqichlari¹⁵. Quyidagi bosqichlar ajratiladi:

- a) ma'lum bir yangilik mavjudligi to'g'risida ma'lumot olish;
- b) yangilik va uning xususiyatlarini tahlil qilish, yangilikni qabul qilish maqsadga muvofiqligini asoslash;
- v) yangilik to'g'risida qaror qabul qilish;
- g) yangilikni joriy etish bo'yicha dastlabki qadamni qo'yish;
- d) korxonada yangiliklarni rivojlantirish.

4.4. Tashkilotning yangiliklarni qabul qilishi. Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish va joriy etish, yangiliklarni qo'llab-quvvatlash

Innovatsion jarayonning xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

1. manzillilik (tashkilotning aniq taktik va strategik maqsadlariga e'tibor);
2. tahlikalilik (riskovannost) (natijaning noaniqligi omili),
3. qarama-qarshilik (eski va yangi o'rtasida);
4. ko'p o'lchovlilik (tashkilotning bir kichik tizimidagi o'zgarishlar boshqa kichik tizimlarda va umuman tashkilotda o'zgarishlarga olib keladi).

Innovatsion jarayonni tizimlashtirish orqali quyidagi sxemani tashkil etish mumkin: yangilikka bo'lgan ehtiyojni aniqlash - tadqiqot - rivojlantirish - amalga oshirish - foydalanish.¹⁶

Innovatsiyalarga bo'lgan ehtiyoj tashqi omillar (raqobatning kuchayishi, iqtisodiyotdagi o'zgarishlar, yangi qonunchilik hujjatlarining qabul qilinishi va boshqalar) ta'siri ostida ham, ichki omillar (mahsuldorlikning pasayishi, ziddiyatli vaziyatlarning mavjudligi va boshqalar) ta'siri ostida ham amalga oshirilishi mumkin.

Yangiliklarni joriy etish zarurligini anglab, muammolarning haqiqiy sabablarini aniqlash uchun diagnostika (tegishli ma'lumotlarni to'plash) o'tkazish kerak. Aniqlangan muammolarni bartaraf etish uchun ushbu muammolarning yangi va noyob echimlarini izlaydigan "innovatsion guruh" shakllantiriladi, ya'ni, innovatsiyalarni shakllantirishda bevosita ishtirok etadi.

Innovatsiyani ishlab chiqish uni amalga oshirish bilan tugaydi. Amaliyotga joriy etish jarayonida boshqarish mexanizmlari yordamida rejalashtirilgan

¹⁵ Стадии процесса нововведений // www.mnogosmenka.ru

¹⁶ Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации - М.: Информ-Знание, 1999.

o'zgarishlar ishlarning qoniqarsiz holatini qay darajada to'g'rilashga yordam berishi, ularni qanday qabul qilishlari va ularni amalga oshirishni takomillashtirish imkoniyatlari aniqlanadi. Shunday qilib, joriy etish jarayonida yuqori samaradorlikka erishish uchun yangiliklar ba'zi o'zgarishlarga duch kelishi mumkin. Shuningdek, yangilikni joriy qilish jarayonida rag'batlantirish mexanizmlaridan foydalangan holda xodimlar tomonidan yangilikni qo'llab-quvvatlashi va qabul qilishiga erishish kerak.¹⁷

Amaliyotga joriy etish - bu innovatsion jarayonning eng qiyin bosqichidir. Innovatsiyalarni joriy etishning murakkabligini tahlil qilish uchun foydalanish mumkin bo'lgan parametrlar mavjud: yangi bilan eskining farqi; o'zgarishlarning ko'lami va o'zaro bog'liqligi; maqsadga muvofiq faoliyat dasturiga ehtiyoj; noaniqlik, kutilmagan muammolar va imkoniyatlar.

Umuman olganda, amalga oshirish muammosi bir necha jihatlarni o'z ichiga oladi:

1. zarur tashkiliy qayta qurish vaqtining kechikishi;
2. past samaradorlik, ba'zida esa menejmentdagi yangiliklarning yaroqsizligi;
3. menejment nazariyachilari tomonidan yangi boshqaruv tizimlari va usullarini ishlab chiqish va ulardan amaliyotda foydalanish o'rtasida sezilarli farq.

Boshqaruv yangiliklarini amaliyotga joriy etishda muammolar paydo bo'lishining asosiy sabablari quyidagilardir:

1. Innovatsion jarayon ishtirokchilarining qarama-qarshi maqsadlari, faoliyat sabablari, manfaatlari; xodimlarning yangilikka qarshilik ko'rsatishi; boshqaruv yangiliklarini joriy qilishda byurokratik to'siqlarning paydo bo'lishi.
2. Innovatsion jarayonning parchalanishi, turli ishtirokchilar o'rtasida alohida bosqichlarning taqsimlanishi (ishlab chiqish, taqsimlash va joriy etish).
3. Innovatsiyalarni ishlab chiquvchilar va uni amalga oshirish jarayonini tashkil etuvchi mutaxassislarning qoniqarsiz faoliyati.

Innovatsiyani joriy etish to'g'risidagi qaror, asosan, tashkilotning o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Menejmentning yangi usullari va shakllarini tez-tez va tezroq o'zlashtiradiganlar, yangiliklarni ko'proq qabul qilishadi va ko'proq innovatsion salohiyatga ega.

Tashkilotning *boshqaruv innovatsiyalariga moyilligini* quyidagi funktsiya sifatida taqdim etish mumkin [5]:

$$V = f(L, S, K),$$

Bu erda,

L – kadrlarning shaxsiy va psixologik xususiyatlari;

S – tashkiliy tuzilish xususiyatlari (tarkibiy o'zgaruvchilar);

K – tashqi muhitning xususiyatlari (kontekstli o'zgaruvchilar).

Innovatsion salohiyatdan tashqari, ijodiy g'oyalar manbai mavjudligi (ijodsiz yangilik bo'lmaydi); loyihalarni tanlash va baholashning samarali tizimi;

¹⁷ Гупевич В.Л. Предисловие научного редактора // Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М., 1997.

loyihalarni samarali boshqarish va boshqarish; tashkilot maqsadlariga muvofiqligi; individual va jamoaviy javobgarlik; bozorga yo'naltirilganligi va xodimlarning sifati innovatsiya muvaffaqiyatiga ta'sir qiluvchi omillar sifatida ajratib ko'rsatiladi. Innovatsiyalarga ta'sir qiluvchi umumiy omillar mavjud, ammo innovatsiyalarga ta'sir qiluvchi motivatsion omillar ham alohida ajratib ko'rsatiladi.

Biroq, innovatsiyani samarali joriy etishda hal qiluvchi omil bu tashkilotning shaxsiy tarkibi va unga bo'lgan munosabati hisoblanadi. Shuning uchun menejerlarning innovatsiyalarni joriy qilishdagi asosiy vazifasi kadrlarning psixologik tayyorgarligini shakllantirishdan iborat bo'lib, bu yangilikni amalga oshirish uchun ishlab chiqarish va iqtisodiy ehtiyojni anglashda, yangilikning shaxsiy va jamoaviy ahamiyatida, shuningdek yangilikni amalga oshirishda shaxsiy ishtirokni ta'minlashni o'z ichiga oladi.

Xodimlarning yangilikka bo'lgan munosabatining oltita shakli mavjud¹⁸:

1. yangilikni qabul qilish va uni amalga oshirishda faol ishtirok etish;
2. yangilikni passiv qabul qilish;
3. yangilikni passiv ravishda rad etish;
4. yangilikni faol ravishda rad etish, unga qarshi chiqish;
5. qarama-qarshi innovatsiyalar bilan bog'liq bo'lgan faol oppozitsiya;
6. yangilikni rad etishning keskin shakllari (yangilik kiritishni e'tiborsiz qoldirish va unga qarshi chiqish).

Ushbu pozitsiyalar yangilik kiritishda hisobga olinishi kerak bo'lgan psixologik to'siqlar asosida shakllanadi. Ta'kidlash lozimki, xodimlarning innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatishi uchta asosiy sababga bog'liq: noaniqlik, yo'qotish hissi va o'zgarish yaxshi narsa keltirmaydi degan ishonch. Shu sababli, innovatsion jarayonda boshqaruv xodimlarini maksimal darajada qo'llab-quvvatlash va unga bo'lajak o'zgarishlar to'g'risida iloji boricha to'liq ma'lumot berish kerak. Shuningdek, xodimlarning innovatsion faoliyatiga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olish zarur.¹⁹

Kadr islohotlarining tashabbuskorlari bo'ysunuvchilar tomonidan islohotlar to'g'risidagi xabarga ijobiy munosabat paydo bo'lishi uchun sharoit yaratib berishlari va ularni tashkilot rivojlanishining innovatsion versiyasini amalga oshirishga faol jalb qilishlari kerak. Buning uchun, avvalo, hamma uchun aniq va tushunarli strategiyani taklif qilish, shunga muvofiq har biri uchun ish hajmini aniqlash va butun jarayonni boshqarish kerak.²⁰

Har qanday innovatsion dastur qarama-qarshiliklar bilan amalga oshiriladi, chunki u turli xil xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, chunki har xil darajadagi yangiliklarga tayyorlanish va qayta tashkil etishga turli munosabat (tashabbuskorlardan konservatorlargacha) bo'ladi.

¹⁸ Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации - М.: Информ-Знание, 1999.

¹⁹ Суровикин Н.В. Система управления персоналом как инновация: часть первая. Инновация и инновационный процесс // Интерактивный интернет-журнал "Служба управления персоналом". – BizEducation.ru.

²⁰ Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. - 2000. - №1.

Innovatsiyalarga *individual va guruh*iy qarshiliklar ajralib turadi. Agar biz guruh qarshiligi haqida gapiradigan bo'lsak, unda jamoa individuallikka qaraganda ancha yuqori darajada barqarorlik xususiyatiga ega ekanligini hisobga olishimiz kerak. Bir kishining qarshiligini engish, bir guruh odamlar yangiliklarga munosabatni o'zgartirishdan ko'ra ancha qiyinroq.

Oppozitsion tendentsiyalarning o'zgarishlarga qarshi ochiq qarshilikka o'tishi tashkilot markaziy boshqaruvining innovatsion-siyosiy yo'nalishiga bog'liq. Innovatsion yo'nalish - bu o'z markazining e'tiqodlarini himoya qilishga tayyorligini, siyosiy yo'nalish esa o'z sharoitlarini boshqalarga majburlash uchun kuch ishlatishni anglatadi.

Innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilar kiradi:

- 1) boshqaruv xodimlarining kelajakdagi o'zgarishlarga mos kelmasligi darajasi;
- 2) innovatsion davrning davomiyligi;
- 3) boshqaruv xodimlari uchun obro'-e'tibor va mavqei yo'qotish xavfi;
- 4) tashkilot jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlari;
- 5) xodimlarning tashkilotning mavjudligi va rivojlanish maqsadlariga befarqligi;
- 6) boshqaruvchilarda innovatsiyalarga qarshiligi darajasi.

Innovatsiyalarga to'sqinlik qiluvchi omillarga quyidagilar kiradi:

1. Boshqaruv va ilmiy-texnik xodimlarning keskin chegaralanishi (o'rtasida masofa saqlanishi);
2. boshqaruv xodimlarining ilmiy va innovatsion jarayonda zaif ishtiroki (yoki ishtirok etmasligi) va shu sababli ilgari surilgan yangi g'oyalarga rahbariyatning ishonmasligi;
3. tizimli ishlarning etishmasligi va yangi g'oyalarni kelishish jarayoni murakkabligi;
4. yangiliklarni kiritishda yo'l qo'yilgan xatolar tufayli novatorlarni tanqid qilish;
5. novator faoliyati ustidan doimiy nazorat;
6. innovatsion takliflar uchun yashirish xulosalar;
7. «rahbariyat va yangilik taqdiri to'g'risida qaror qabul qiladiganlar orasida "hamma narsani biladigan mutaxassislar sindromi".

Xodimlarning bir qismi yangilikning ahamiyatini tushunmasligi mumkin, qayta qurishni, o'rganishni, odatiy ritm va ish tartibini o'zgartirishni xohlamaydi. Xodimlarning ushbu qismi ko'pincha o'zgarishlarni amalga oshirishga qarshi. Ba'zi xodimlar ijtimoiy mavqei va ish haqining pasayishidan qo'rqishi, mehnatni intensivlashtirishni istamasligi va boshqa sabablarga ko'ra yangilikka qarshi turishlari mumkin (2-jadval). Ushbu barcha sabablarning asosi - bu ishchining *innovatsiyaga qarshi munosabatini* shakllantiradigan daromadni yo'qotish qo'rquvidir.

Jadval 3

Kadrlar innovatsiyasiga qarshilik ko'rsatish sabablari.

Qarshilik sabablari	Qarshilik natijasi	Xodimlarning innovatsiyalarga munosabati
---------------------	--------------------	--

Qarshilik sabablari	Qarshilik natijasi	Xodimlarning innovatsiyalarga munosabati
Tor doiradagi qiziqish	Innovatsiya natijasida qimmatli narsalarni yuqotishni kutish	Bo'sh vaqtni behuda sarflashni kutish, odatiy uslub va ish uslublari
Vaziyatni noto'g'ri tushunish	Maqsadlarni, vazifalarni, kadrlar innovatsiyalarini joriy etish usullarini noto'g'ri talqin qilish, past darajadagi ishonch yoki ishonchsizlik	O'tkazilayotgan tadbirlarga ishonchsizlik, bu xodimlarning o'ziga ham, tashkilotiga ham hech narsa bermaydi degan munosabat O'qitish usullari haqida bilim etishmasligi. Eski stereotiplar.
Vaziyatni turlicha baholash	Maqsadlar, vazifalar, amalga oshirish usullari to'g'risida boshqa ma'lumotlarga ega bo'lish	Xodimlarning ba'zilari yangiliklar natijasida kadrlar almashinuvidan qo'rqadi, bu shunchaki "yashirin harakat" deb qo'rqadi, yo'qotish xavfi mavjud bo'ladi
Innovatsiyalarga toqat qilmaslik	Xodim zarur ko'nikmalar, qobiliyatlarga ega emasligidan qo'rqish	Xodimlarning raqobatdan qo'rqishi, kompetensiyalar pastligidan qo'rqish

Asosiy psixologik sabablarga quyidagilar kiradi:

1. *vaziyatni yomonlashidan qo'rqish* yoki bor narsangizni yo'qotishdan qo'rqish, ya'ni amalga oshirilayotgan o'zgarishlar natijasida ish sharoitlari, uning maoshi, daromadi, ish hajmi va mehnat sharoitlari yomonlashishi mumkinligidan qo'rqish;
2. *o'zgartirish zaruratiga ishonchsizlik*: agar odamlar to'liq ma'lumotga ega bo'lmasalar va ularga o'zgartirishlarning maqsadi etarli darajada tushuntirilmagan bo'lsa, ular ko'pincha mavjud vaziyatni qoniqarli deb hisoblashadi va uni o'zgartirish uchun qilingan harakatlar befoyda va vaqt o'g'irlovchi sifatida tuyuladi;
3. *yuqoridan kiritilgan o'zgarishlardan norozilik*: odatda odamlarga passiv ob'ektga munosabatda bo'lgandek qarash yoqmaydi; ular yuqoridan kiritilgan, o'zgarishlarga o'z fikrlarini bildira olmaydigan holatdan g'azablanadilar;
4. *kutilmagan hodisalardan norozi bo'lish*: odamlar kutilayotgan harakatlar to'g'risida xabardor bo'lishni istaydilar, to'satgan qabul qilingan muhim o'zgarishlarga nisbatan rahbariyat qarorlaridan norozi bo'lishadi;

5. *noma'lumlikdan qo'rqish* – odatda odamlar noaniqlikda yashashni yoqtirmaydilar va noma'lum va noaniq kelajakdan ko'ra nomukammal borliqni afzal ko'rishlari mumkin;
6. *noma'lum muammolar bilan shug'ullanishni istamaslik*: bu sabab ayniqsa yoqimsiz va ommabop bo'lmagan harakatlarni amalga oshirishni tez-tez kechiktirishga urinadigan, hatto buni umuman qila olmasliklarini tushunadigan tashkilot rahbarlari uchun ham xosdir;
7. *uddalay olmaslik va muvaffaqiyatsizlikdan qo'rqish* – ko'p odamlar o'zgarishlarga moslasha oladimi, o'z ish faoliyatini saqlab qoladimi yoki hatto yangi vaziyatda uni yaxshilay oladimi, degan xavotirda; ba'zilar o'zlarini ishonchsiz his qiladilar va kerakli kuch sarflab, yangi bilim va ko'nikmalarni o'rganishga qodir ekanliklariga shubha qilishadi;
8. *belgilangan tartibni, odatlar va munosabatlarni buzish*, chunki tashkiliy o'zgarishlardan so'ng odatdagi va yaxshi o'rnatilgan ish tartibi va ko'nikmalari keraksiz bo'lib qolishi, odatiy munosabatlar o'zgarishi yoki butunlay yo'q qilinishi mumkin;
9. *o'zgarishlarni amalga oshiradigan shaxsga nisbata hurmat va ishonchning yo'qligi*: odamlar o'zlari ishonmaydigan va hurmat qilmaydigan rahbar yoki vakolatlari va motivlari noma'lum yoki tushunarsiz bo'lgan begonalar tomonidan o'zgarishdan shubhalanishadi.

Innovatsiyalarning kiritilishi ishchilarning ijtimoiy aloqalarini, bo'ysunish aloqalarini o'zgartirishi va ishning mohiyatini o'zgartirishi mumkin. Bu tashvishlarning barchasi ba'zi xodimlarning yangiliklarga bo'lgan salbiy munosabatiga ta'sir qiladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yoshlar keksa odamlarga qaraganda ko'proq yangiliklarni qabul qilishga moyil. Bilimi yuqori va dunyoqarashi keng odamlar ham yangi narsalarni qabul qilishga moyil. Innovatsiyalarni tashkil etishda shaxsiy ishtirok etish to'g'risida xabardor bo'lish, tashqi kuzatuvchiga qaraganda, odamning pozitsiyasini sezilarli darajada o'zgartirishi mumkin. Yangi kelganlar tajribali ishchilarga qaraganda yangi narsalarni qabul qilishga tayyor. Ayollar erkaklarnikiga qaraganda yangiliklarga ko'proq moyil bo'lishadi (agar yangiliklar tub o'zgarishlarga emas, balki o'ziga xos jihatlarga tegishli bo'lsa va shaxsiy manfaatlarga ziyon etkazmasa). Innovatsiyalarga munosabat insonning "yo'qotishlari" va "yutuqlari" ga bog'liq (lavozimdagi ish haqi, rejim, ishning tashkil etilishi, sog'liqqa ta'siri va boshqalar).

Innovatsiyalarni joriy etish kadrlar bilan samarali ishlashni, ularni yangiliklarga tayyorlashni, proaktiv xulq-atvorga yordam beradigan maxsus tashkiliy madaniyat va boshqaruv uslubini yaratishni talab qiladi (3-jadval).

Jadval 4.

Xodimlar innovatsiyasiga qarshilikni engib o'tish yondashuvlari

Yondashuv	Tanlangan yondashuv bo'yicha tadbirlar
Ta'lim ma'lumot bilan +	Tushuntirish, o'quv metodikasi va tadbirlarni o'tkazish maqsadi to'g'risida ma'lumot berish, xodimlarga qanday

Yondashuv	Tanlangan yondashuv bo'yicha tadbirlar
ta'minlash	foyda keltirishi haqida ma'lumot berish (kasbiy bilimlarni oshirish, mehnat bozorida mutaxassis sifatida raqobatbardoshlikni oshirish, ish haqini ko'paytirish, ishdagi xatolar ehtimolini kamaytirish va boshqalar))
Ishtirok etish + jalb etish	Tadbirlarga qiziqish asosida jalb etish
Yordam + qo'llab-quvvatlash	O'quv kurslari davomida xodimlarning barcha tashabbuslarini ma'naviy qo'llab-quvvatlash, ularning ishini va o'qishini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha takliflarini ko'rib chiqish
Muzokaralar + kelishuvlar	O'quvlarning maqsadlarini, o'tkazilish tartibini va xodimlarning ishiga qanday ta'sir qilishini tushuntirish
Manipulyasiya	Amalga oshirilgan tadbirlar ko'plab xodimlar uchun majburiy edi

Xorijiy kompaniyalardagi xodimlarni boshqarish ijrochilarni ulardan foydalanishga undaydigan kadrlar uchun innovatsiyalar uchun ajralmas motivatsiyani nazarda tutadi..

SHuni ta'kidlash kerakki, katta strategik o'zgarishlar, shu jumladan kadrlar sektorida ko'pincha qarshilik ko'rsatish motivlarini hisobga olmagan holda amalga oshiriladi. Innovatsiyalarning kechikishi va samarasiz amalga oshirilishida, qoida tariqasida, jarayonni tartibga solish bo'yicha choralar ko'riladi, ammo qarshilik manbalariga nisbatan emas. Zaif tomonlarni aniqlash bo'yicha yig'ilishlar o'tkaziladi, o'zgarishlarni amalga oshirish tartibi bo'yicha choralar ko'rilmogda. Kamchiliklarni bartaraf etish uchun boshqaruv vakolatlaridan foydalaniladi: beparvo ishchilar va guruhlariga buyruq beriladi, jazolar tayinlanadi.

Bunday jarayon, samarasiz bo'lsa-da, o'zgarish tarafdorlari etarli kuchga ega bo'lish sharti bilan, ma'lum natijalar beradi. Agar bu quvvat mavjud bo'lmasa yoki "rag'batlantiruvchi vosita" samarasiz bo'lsa, transformatsiyalar to'xtab qoladi va tashkilot o'z oqimiga qaytadi²¹. SHu sababli, o'zgarishlarga qarshi bo'lgan markazlarni va ishchilarni zararsizlantirish uchun doimiy harakat olib borish kerak. Buning uchun innovatsiya boshlanishidan oldin birinchi qadam "zamin tayyorlash" yoki "yangilik uchun start maydonchasi" ni yaratish kerak.

Bu kadrlar yangiliklarining birinchi tayyorgarlik bosqichi bo'lib, o'zgarishlar jarayoniga boshlang'ich turtkini ta'minlay oladigan quvvat manbalari yaratiladi; kadrlar yangiliklari rejalari ishlab chiqiladi, mas'ul shaxslar, resurslar, o'zaro ta'sir sxemalari va innovatsiyalarni amalga oshirish bosqichlari aniqlanadi. Xodimlarning individual xususiyatlari, ularning innovatsiyalarga bo'lgan munosabati va uni sustlashtiruvchi holatlar tahlil qilinadi, tashkilotning

²¹ Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и Труд. – 2003. - № 8.

o'zgarishlardan ta'sirlanadigan bo'linmalari aniqlanadi. Xodimlarni tashkilotni yangilashga undash uchun xodimlarning iqtisodiy, ijtimoiy, axloqiy, psixologik va boshqa manfaatlari inobatga olinadi.

Ikkinchi qadam (bosqich) o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash yoki ularga qarshilik ko'rsatishi kutilayotgan etakchi xodimlarning xatti-harakatlarini hamda bunday xatti-harakat sabablarini tahlil qilishdir. Bu guruhlar imkoniyatlarining o'zaro bog'liqligi ochib beriladi va shu asosda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va qarshilik ko'rsatish sxemasi ishlab chiqiladi.

Vaziyatni tahlil qilishda harakatlantiruvchi kuchlarni, ya'ni harakatga keltiruvchi va / yoki o'zgartirishga hissa qo'shuvchi kuchlarni va harakati o'zgarishga qarshi qaratilgan kuchlarni farqlash lozim. Albatta, kuchlarning nisbiy "quvvati"ni hisobga olish muhimdir. Agar harakatlantiruvchi va chegaralovchi kuchlar teng bo'lsa, hech narsa bo'lmaydi. O'zgarish foydasiga muvozanatni buzish uchun menejer harakatlantiruvchi kuchlarni mustahkamlashi va cheklovchilarni zaiflashtirishi kerak. Buning uchun, birinchi navbatda, o'zgarish potensialini, ya'ni o'zgarishning harakatlantiruvchi kuchlariga aylanishi mumkin bo'lgan, ammo hozircha faol bo'lmagan potensial kuchlarni aniqlash foydalidir. Bu salohiyatni uyg'otish menejerning vazifasidir.

Innovatsiyalarni joriy etish bo'yicha boshqaruv texnologiyalarini rivojlantirish masalalari bilan shug'ullanuvchi Xalqaro Menejmentni Rivojlantirish Instituti (IMD) xodimlarning yangilanishlarga qarshiligiga muvofiq tasnif taklif etdi. Bu tasnif har qanday innovatsiyalarni amalga oshirish jarayonida ishtirok etish orqali o'zlari tashkil etgan ishtirokchilar toifalarini farqlash va aniqlashga yordam beradi.

Taklif etilayotgan tasnif ikki asosiy jihatga asoslanadi: taklif etilayotgan tashabbuslarni xodimlar tomonidan qabul qilinishi (faol yoki passiv); xodimlarning (ijobiy yoki salbiy) yangiliklarni joriy etish jarayoniga asosli munosabati. Ular asosida to'rt toifa ishtirokchilar ("ishtirokchilar") aniqlandi – islohotchilar, islohotga qarshilar, tafakkur qiluvchilar va konservatorlar²² [18].

Birinchi guruhga o'zgarishlar va tashabbuslarni faol qabul qiladigan va ularga munosabat bildiradigan va ularni kelgusida rivojlanish uchun istiqbolli imkoniyat deb biladigan xodimlar kiradi. Islohotchilar deb nomlangan ushbu guruhni odatda o'zlarining ichki qadriyatlarini va o'zlarini yaxshilashga intilishlari boshqaradi. Bu tashkilotni ichkaridan harakatga keltirgan ijobiy fikrli yosh faollarga asoslangan, chunki ular innovatsiyalar jarayonida shaxsiy o'sish va rivojlanish istiqbollari ko'rishadi.

Ikkinchi guruh (islohotga qarshilar) ham faol munosabatda bo'ladigan, ammo o'zgarishlarni salbiy holatga, ularning qulay ahvoriga tahdid deb hisoblaydigan xodimlar tashkil etadi. Avvalo, ular rasmiy va hokimiyat vakolatlarini saqlab qolishga harakat qilishadi. Odatda bular tashkilotda ichki korporativ mavqei saqlab qolishda ishtirok etuvchi ichki siyosiy o'yinlar ishtirokchilari. Ular o'zgarishlarga faol qarshi turish ehtimoli ko'proq.

²² Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. - 2000. - №1.

Uchinchi guruhga boshqaruv xodimlarining passiv fikrlaydigan toifasi kiradi. Ijobiy munosabat u faqat yangiliklarning ma'nosi, ularning vazifalari, islohot qilinayotgan faoliyat yo'nalishlari va ular bilan bog'liq jarayonlarni tushunganida paydo bo'ladi. Ushbu guruh tafakkurchilar deb tasniflanadi. Ular, odatda, sodir bo'layotgan voqealar bilan bog'liqlik va butun jarayonni kuzatib borish zarurati bilan boshqariladi. Qoidaga ko'ra, menejmentning turli sohalaridagi mutaxassislar bunga professional darajada qiziqishadi, ular, avvalambor, o'zgarishlar mazmunini tushunishlari kerak. Ularning fikriga ko'ra, o'zgarishlarning mazmuni yo'q, chunki umumiy qabul qilingan qoidalar va munosabatlar ularning bevosita ishtirok etishiga to'sqinlik qiladi.

To'rtinchi guruh ishtirokchilarining munosabati ham passiv va salbiydir, chunki ular yangiliklarni kiritish maqsadlarini darhol anglaydilar. Ushbu guruh konservativ, xavfsizlik hissi bilan yo'l tutuvchi va shuning uchun mavjud vaziyatni saqlab qolishga va hamma narsani o'zgarishsiz qoldirishga harakat qiladi. Ishlab chiqarish ierarxiyasida ushbu ishchilar eng past boshqaruv darajasidagi rahbarlarning pozitsiyalarini egallaydilar. Ular o'zlarining ish ta'riflariga muvofiq ishlashni va tashkilotning korporativ tizimida o'zlarini qulay his qilishni allaqachon o'rganib oldilar.

Uchinchi bosqichda keraksiz qarshilikni bartaraf etish, o'zgarishlarga qarshi bo'lgan ishchilarni zararsizlantirish choralari ko'rilmoqda. Ushbu bosqichda xodimlarga yangilikka ehtiyoj, imkoniyat va o'zgarishning foydali natijalari firma faoliyati uchun tushuntiriladi. Axborot har bir xodimga etib borishi juda muhim, shunda siz transformatsiyalar tarafdorlari orasidan haqiqiy "qo'llab-quvvatlash bazasi" ni shakllantirishga ishonishingiz mumkin.²³

Innovatsiyalarni joriy etishning ijobiy natijasiga ikkita asosiy omil ta'sir qiladi: islohot uchun zarur sharoitlarni shakllantirish; real hokimiyatni islohotchilar qo'lida jamlash.

O'zgarishlar uchun qancha kam vaqt ajratilsa va islohotlar jarayonining o'zi qanchalik faol bo'lsa, o'zgarishlarga qarshi bo'ladiganlar shunchalik tez chetlatilishi lozim. Bunday vaziyatlarga misol qilib yoki biznesdagi inqirozli vaziyatlarni keltirib chiqarish yoki to'g'ridan-to'g'ri inqirozning o'zi kiradi.

Islohotlarni mantiqiy yakuniga etkazish uchun islohotchilar islohotlarga qarshi chiquvchilar bilan muomala qilishda etarli kuchga ega bo'lishlari kerak. Aks holda, ularning barcha urinishlari muvaffaqiyatsizlikka uchrab, o'zlari yana islohotlarga qarshilar safiga kiradi. Agar haqiqiy raqiblar zararsizlantirilsa, islohotlarni tezlashtirish uchun tez va samarali imkoniyatlar ochiladi. Islohotchilarni qo'llab-quvvatlashdan kuzatuvchilar va konservatorlarni birin-ketin innovatsion jarayonga jalb qilish uchun izchil va tezkor foydalanish mumkin.

Agar islohot uchun uzoqroq muddat ajratilgan bo'lsa, unda islohotchilarni islohotga qarshi chiquvchilarni aniqlash va chetlatish bilan shug'ullanishi shart emas. Bunday sharoitda boshqaruv tizimi muammosiz va izchil ravishda o'zgarib turadi, xodimlar uchun aniq ziddiyatli vaziyatlar yaratilmaydi. Bundan tashqari,

²³ Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и Труд. – 2003. - № 8.

islohotlarga qarshilar o'zlari hali o'zlarining oppozitsion kayfiyatlarini bilishmaydi.

Innovatsiyalarni joriy etishni boshlab, butun boshqaruv jarayonini isloh qilishning yangi konsepsiyasini ishlab chiqish zarurati ustuvor vazifaga aylanadi. Va bu erda islohotchilar kelgusi rivojlanish yo'lini tanlash bo'yicha maslahatlashuvlarga jalb qilinishi kerak. Muhokamadan so'ng ishlab chiqilgan konsepsiya kuzatuvchilar guruhlariga etkazilishi va ularni ushbu jarayonga jalb qilishga harakat qilishi, shu bilan birga konservatorlar guruhlarini uchun yangi mehnat sharoitlarini taklif qilishi kerak. SHunday qilib, islohotlarga qarshilar yangi mehnat sharoitlarini qabul qilishga yoki tark etishga majbur bo'lishadi.²⁴

Boshqaruvdagi islohotchilar va islohotlarni amalga oshiruvchi shaxslar ularni amalga oshirish ketma-ketligi va muddatini belgilashi kerak. Islohotlar harakatlari bir maqsadga, uyg'unlikda yo'naltirilmaganda, islohotchilar tomonidan islohotlarni amalga oshirish uslubi islohot natijalariga turlicha ta'sir ko'rsatishi mumkin. Hukmronlikdan qo'pol va beparvolik bilan foydalanish xodimlar o'rtasida norozilikni keltirib chiqaradi, oppozitsiya va pirovardida passiv qarshilikni yuzaga keltiradi.

Ishchilar tomonidan innovatsiyalarga ozmi-ko'pmi ijobiy qaralsa ham, rahbariyatdan boshqaruvni amalga oshirishda talab qilinadigan bir necha asosiy holatlar mavjud, bunda ular islohotchi sifatida harakat qilishi yoki shunchaki yangilikni qo'llab-quvvatlashi lozim.²⁵

Birinchidan, yuqori rahbariyat barcha xodimlarni islohotlarning boshlanishi to'g'risida xabardor qilishga majburdir. Bundan tashqari, islohotlarni bir necha usullar bilan "ishga tushirish" mumkin. Ulardan biri – inqilobiy. Bu shok terapiyasini ushbu holatda ko'proq maqbul deb hisoblaydigan ko'pchilikka mos keladi, chunki bu darhol keskin o'zgarishlarni va qayta tashkil etishni nazarda tutadi, bu esa o'z navbatida barcha darajalarda yangi vakolatlarni, lavozimlarni egallashni, rahbariyatni o'zgartirishni anglatadi. Ikkinchisi - evolyusion usul, islohotlar va islohotchilarni ochiq qo'llab-quvvatlash, iste'molchilar va raqobatchilar bilan bevosita aloqalarni o'z ichiga oladi. Ikkinchi jarayonni amalga oshirish uchun unga axborotni qo'llab-quvvatlash, mukofotlash tizimi va malakali segmentatsiyani kuchaytirishni nazarda tutadi.

Innovatsiyalarni joriy etishga tayyor bo'lgan kompaniyalarda boshidanoq yuqori darajadagi rahbariyat qo'llab-quvvatlashi birinchi o'rinda turadi.

Ikkinchidan, islohotchilar va ularning raqiblari o'rtasidagi kuchlar muvozanati ikkinchisida ustunlikka ega bo'lgan vaziyatda yuqori rahbariyatning ta'siri hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Uchinchidan, qarama-qarshilikning so'nggi bosqichida barcha qolgan xodimlarni safarbar qilish uchun yuqori rahbariyatning aralashuvi talab etiladi. To'rtinchi bosqichda yangilik haqida berilgan ma'lumot islohotchilar tarafdorlari orasidan haqiqiy va keng ko'lamli "baza" yaratish uchun foydalaniladi. Agar vaqt imkon bersa, firmadagi boshqaruv tarkibida o'zgarishlar kiritiladi. Islohotlardan

²⁴ Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. - 2000. - №1

²⁵ Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. - 2000. - № 1.

foйда ko‘rishi kutilayotgan ishchilar guruhlari yaratiladi; potensial qarshilikning asosiy manbalari imtiyozlar, moddiy rag‘batlantirish va boshqa usullar yordamida oldi olinadi.

Kadrlar innovatsiyalari jarayonida rag‘batlantirish turli mukofotlar shaklida qo‘llaniladi²⁶:

- 1) joriy mukofotlar - kadrlar innovatsiyalarini ishlab chiqish va joriy etishning joriy natijalari uchun;
- 2) boshlang‘ich mukofotlar - kadrlar innovatsiyasi yangi g‘oyasi va loyihasini olg‘a surish va dastlabki o‘rganishi uchun;
- 3) bosqichma-bosqich mukofotlar - kadrlar innovatsiyasining asosiy bosqichini tashkil etadigan bir qator vazifalarni muvaffaqiyatli hal qilganligi uchun;
- 4) yakuniy mukofotlar - ishning yakuniy muvaffaqiyatli natijalari, kadrlar innovatsiyalarining loyihaviy parametrlariga erishish uchun;
- 5) ekspress mukofotlar - yangi ilmiy va kadrlar g‘oyalari va echimlari, shu jumladan kadrlar ishi jarayonida yuzaga keladigan g‘oyalar uchun.

Xodim-novatorlar ham rag‘batlantiriladi: ularga o‘zlarining maxsus maqomi va yuqori lavozimlarini belgilab beruvchi turli xil imtiyozlar beriladi (xizmat mashinalari, ta‘til, faxriy unvon va boshqa unvonlar, chet el safarlari va boshqalar), eng qimmat kadrlar - maxsus ish sharoitlari (alohida ofis , 6-, 12-oylik ijodiy haq to‘lanadigan ta‘til, malaka oshirish imkoniyatlari, chet tillarini o‘rganish va boshqalar), shuningdek yuqori ijtimoiy ta‘minot (uy-joy uchun subsidiyalar, uy va xonadonlar bilan ta‘minlash, ipoteka kreditlarini ajratish, ijara haqini to‘lash, korporativ pensiya va sug‘urtalash tizimini joriy etish, foydani taqsimlash, bolalar ta‘limi uchun to‘lov, tibbiy xizmat va boshqalar).

Xulosa qilib shuni ta‘kidlash kerakki, innovatsiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta‘minlash uchun ularning tashabbuskorlari turli toifadagi qarama-qarshiliklarning paydo bo‘lishini oldindan ko‘rishlari, ularni engib o‘tish uchun etarli kuchga ega bo‘lishlari, turli boshqaruv tizimlarini isloh qilish jarayonida mavjud vosita va modellardan foydalanish metodikasini o‘zlashtirishi lozim.²⁷

Innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash – bu innovatsion faoliyat va innovatsion jarayonlarni qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirishning turli shakllari tizimidir. Innovatsiyalarni (innovatsiyalarni) qo‘llab-quvvatlashning bir necha turlari mavjud: ilmiy, psixologik, konsalting, qonunchilik, axborot, tashkiliy, sotsiologik.

Innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlashda quyidagilar muhim ahamiyatga egadir: axborotni qo‘llab-quvvatlash, maslahat berish va yangiliklarni kadrlar bilan ta‘minlash.

Petrova N.P. tomonidan mavsumiylik modeliga asoslangan innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash tuzilmasini taklif qiladi [14]. Mavsumiylik modelining mohiyati shundan iboratki, oldingi innovatsion loyiha amalga oshirilganda va kompaniya yangi innovatsion g‘oyalarni ishlab chiqishga muhtoj bo‘lsa, unda innovatsiyalarning "kuzi" sokinlik bilan "qish"ga aylanadi va yangi innovatsion loyiha paydo bo‘ladi. Ushbu model quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

²⁶ Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и Труд. – 2003. - № 8.

²⁷ Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. - 2000. - №1.

8. "Qish". Innovatsion strategiyani ishlab chiqish: Ushbu davrda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassisning ko'magi bilan kompaniya uchun zarur bo'lgan yangiliklarga nisbatan rahbarning tasavvurlari (vision) shakllanadi. Natijada, ularning ma'nosi va umumiy e'tiborini tavsiflovchi qog'oz loyihasi shaklida tuzilishi mumkin. Ushbu matn yanada takomillashtiriladi, ammo uning asosiy g'oyasi o'ziga xos "yo'naltiruvchi" bo'lib xizmat qilishi kerak²⁸.
9. «Bahor». Innovatsiyalarni taktik rejalashtirish: Kompaniyaning yuqori rahbariyatiga menejning innovatsion qarashlarini taqdim etish. Ushbu bosqichda kompaniyaning marketing xizmati va outsorsing tashkilotlarini jalb etish mumkin. Natijada innovatsion jarayon, uning maqsadlari, yo'nalishlari, asosiy usullari va innovatsiyalar kompaniyaga keltirishi mumkin bo'lgan foydani umumiy baholash bo'yicha jamoaviy qarashni shakllantirishdir. Xuddi shu davrda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassis top-menejment bilan birgalikda ko'maklashish seminarlari doirasida menejment, yuqori va o'rta menejment, asosiy mutaxassislar va kompaniyaning boshqa xodimlari uchun qanday yangi bilim va ko'nikmalarga ehtiyoj sezishini belgilab beradi. Ushbu ish materialiga asoslanib, kommunikatsiya, dizayn, etakchilik va boshlangan innovatsion jarayon talab qiladigan boshqa funksiyalarga yangi yondashuvlar o'zlashtirilmoqda.
- 10.«YOz». Innovatsiyalarni joriy etish. Kadrlarni rivojlantirish bo'yicha sheriklik: Ushbu davrda kompaniyaning rahbariyati innovatsiyalar bo'yicha biznes-rejani ishlab chiqish va tasdiqlash bilan shug'ullanadi, va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassis ushbu kompaniyaning xodimlari uchun bir qator treninglarni ishlab chiqish va o'tkazadi. Ushbu treninglarda ishtirokchilar innovatsion loyihaga o'z munosabatlarini shakllantirishadi, takliflar bildiradilar, yangi muammolarni hal qilishda etishmayotgan ko'nikma va bilimlarni o'zlashtiradilar.

Treninglardan so'ng innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassis kompaniyaning quyi menejmenti va mutaxassislari uchun korporativ o'quv dasturini ishlab chiqadi. Ushbu dastur quyidagilarni o'z ichiga oladi: metodika (kimni, qanday qilib va nima uchun o'qitamiz), shuningdek o'qitish texnologiyasi (nima va qanday ketma-ketlikda beramiz, qanday tekshiramiz). Agar kompaniyada ichki trenerlar mavjud bo'lsa, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassis ular uchun trenerlar tayyorlaydi va ularga kelgusi o'quv kampaniyalari uchun ish algoritmlarini berishga imkon beradi. Trening davomida innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mutaxassis murabbiylarning ishini nazorat qiladi, so'ngra fikr-mulohazalarni to'playdi va yakuniy tahliliy yozuvni

²⁸ Петрова Н.П. Как управлять торнадо, или сопровождение инноваций в бизнесе: идеи, люди, деньги, результаты // www.almedia.ru

yozadi, shu asosda nafaqat kompaniya ichida innovatsion loyihani amalga oshirish dasturi tuziladi innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash guruhleri, shuningdek, konstruktiv va halokatli qarshilik.

Ushbu harakatlar natijasida butun kompaniya doirasida muvofiqlashtirilgan va takomillashtirilgan innovatsion loyiha mukammal biznes-reja bilan tuziladi va qo‘shimcha ravishda xodimlar uni amalga oshirish uchun malakasini oshirishadi va rag‘batlantiriladi.

4. «Kuz». Hamrohlik: yangi standart va yangi g‘oya. Konsalting: Ushbu davr asosan bajarish orqali o‘rganishga bog‘liq. Innovatsion loyihaning uslublari va yondashuvlarini sinab ko‘rish uchun tajriba loyihalari ishga tushiriladi, o‘quv natijalari tekshiriladi va kompaniyaning keyingi harakatlar dasturi takomillashtiriladi.

Mijozlar va sheriklarga kompaniya ichidagi innovatsion jarayonni taqdim etish maqsadga muvofiqdir, chunki ularning fikri loyihaning istiqbollari va salohiyatini baholashga yordam beradi. Ushbu bosqichning ijobiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: muvaffaqiyatli loyihalar, muvaffaqiyatsizliklarni tahlil qilish, yaxshi muvofiqlashtirilgan guruh va sheriklar va mijozlarning fikr-mulohazalari.

So‘ngra innovatsion loyihani rivojlantirish dasturini shakllantirish va uni standartlashtirish amalga oshiriladi. Loyihani ishlab chiqishning ushbu bosqichida innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha mutaxassis kompaniyaning asosiy xodimlari va uning rahbariyati uchun favqulodda muammolar va qiyinchiliklar yuzaga kelganda maslahat berish bilan shug‘ullanadi.

4.5. Kadrlar ishidagi yangiliklarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi

Hozirgi kunda innovatsiyalarni boshqarish sohasidagi dolzarb muammolar quyidagilar hisoblanadi:²⁹

1. innovatsion hayot tsikli faoliyati, mohiyati va bosqichlarini bashorat qilish;
2. innovatsiyalarning qiymat mezonlari, rentabellik darajasi va kapital qo‘yilmalarning qoplanish muddatlaridan foydalangan holda investitsiya loyihasi sifatida innovatsiyalar samaradorligini baholash va rejalashtirish.

Innovatsiyalarning "maqsadga muvofiqligi" tushunchasi va uning "samaradorligi" hech qachon bir xil emas: yangilikning tez va to‘liq bajarilishi uning makrosferaga nisbatan salbiy ta‘sirini istisno etmaydi.³⁰

"Samaradorlik" tushunchasini erishilgan natijalar va sarflangan resurslarning funksiyasi sifatida aniqlash mumkin. Bu samaradorlikni baholashning umumiy tamoyili (effekt (natija) va xarajatlarni taqqoslash)³¹. Nisbat tabiiy va pul qiymatlarida ham ifodalanishi mumkin va ushbu ifoda usullari uchun samaradorlik ko‘rsatkichi bir xil vaziyat uchun har xil bo‘lishi mumkin.

Kadrlar innovatsiyalarining samaradorligi bu xarajatlar va foyda nisbati, uning ishtirokchilari manfaatlariga bog‘liqligini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlar tizimidir. Tijorat, byudjet, iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikni farqlanadi.

²⁹ Белобрагин В. Я. Современные проблемы территориального управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка.- М.: Изд-во стандартов, 1994.

³⁰ Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.

³¹ Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997.

Innovatsion samaradorlikning asosiy ichki mezonlari ijtimoiy kapitaldan vakolatli foydalanish hisoblanadi.³²

Kadrlar innovatsiyasini baholash mezonlari (grekcha. kriterion — hukm vositasi) — kadrlar yangiliklarini saralash amalga oshiriluvchi belgilar [16]:

a) moliyaviy asoslash - iqtisodiy samaradorlikni aniqlash;

b) ijtimoiy asos - ijtimoiy ko'rsatkichni aniqlash;

v) ommaviy asoslash — kadrlar innovatsiyasi to'g'risida jamoatchilik fikrini aniqlash - kadrlar yangiliklariga qarshilikni aniqlash uchun jamoa a'zolarining birdamlik darajasi.

Inobatga olingan natijalar va xarajatlarga qarab, quyidagi ta'sir turlari ajratiladi [10]:

1. *Iqtisodiy* - ko'rsatkichlar qiymat jihatidan barcha turdagi natijalar va yangiliklarni amalga oshirish hisobiga xarajatlarni hisobga oladi.
2. *Ilmiy-texnik* - yangilik, soddaligi, foydaliligi, ko'rinishi, ixchamligi.
3. *Moliyaviy* - ko'rsatkichlarni hisoblash moliyaviy ko'rsatkichlarga asoslanadi.
4. *Manba* - ko'rsatkichlar innovatsiyalarning ma'lum turdagi resurslarni ishlab chiqarish va iste'mol qilish hajmiga ta'sirini aks ettiradi.
5. *Ijtimoiy* - ko'rsatkichlar innovatsiyalarni amalga oshirishning ijtimoiy natijalarini hisobga oladi.
6. *Ekologik* - ko'rsatkichlar innovatsiyalarning atrof-muhitga ta'sirini hisobga oladi.

Umuman olganda, iqtisodiy samarani aniqlash va innovatsiyalarni amalga oshirishning eng maqbul variantlarini tanlash muammosi, bir tomondan, ulardan foydalanish natijasida yakuniy natijalarning ishlab chiqish va amalga oshirish xarajatlaridan oshib ketishini talab qiladi, boshqa tomondan, olingan natijalarni maqsadga o'xshash boshqa variantlardan foydalanish natijalari bilan taqqoslash. Innovatsiyalarning rivojlanish natijalarini xarajatlar bilan taqqoslash asosida ularning samarasini (daromadini) hisoblash usuli yangi ishlanmalardan foydalanishning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilishga imkon beradi.³³

Innovatsiyalarning umumiy iqtisodiy samaradorligini baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlar tizimidan foydalanish mumkin: 1) integral ta'sir; 2) rentabellik indeksi; 3) rentabellik me'yori; 4) qoplash muddati. *Innovatsiyalarning rentabellik ko'rsatkichi* - bu hisobot davri uchun natijalar va innovatsion xarajatlar o'rtasidagi farqning qiymati, odatda birinchi yilga bittaga kamaytiriladi. Ushbu usul innovatsiyalarga sarmoya yo'nalishlarini tanlashga yordam beradi.

Rentabellik ko'rsatkichi sifatida *rentabellik indeksidan* foydalanish mumkin - bu kamaytirilgan daromadning xuddi shu kuni berilgan innovatsion xarajatlarga nisbatidir. Boshqacha qilib aytganda, u to'lov oqimining ikki qismini taqqoslaydi: daromad va sarmoyalar. Mablag'larning keskin tanqisligi sharoitida rentabellik ko'rsatkichi eng yuqori bo'lgan innovatsion echimlarga ustunlik beriladi.

³² Ламанов А.В. Социальные аспекты инновационных процессов в производственной сфере современной России. – М., 2002.

³³ Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997.

Rentabellik me'yor - bu diskontlangan stavka bo'lib, unda diskontlangan daromadning ma'lum yillardagi qiymati innovatsion investitsiyalarga teng bo'ladi. Bunday holda, innovatsion loyihaning daromadi va xarajatlari taxminiy vaqtga etkazish yo'li bilan aniqlanadi:

Qaytarilish muddati. Bu investitsiya samaradorligini baholash uchun eng keng tarqalgan ko'rsatkichlardan biridir. Mahalliy amaliyotda qo'llaniladigan "kapital qo'yimalarni qoplash davri" indikatoridan farqli o'laroq, u shuningdek foydaga emas, balki pul oqimiga, investitsiya qilingan mablag'larni innovatsiyalarga va pul oqimining miqdorini hozirgi qiymatiga etkazishga asoslangan.

Innovatsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash innovatsiyalar jarayonining har bir bosqichida hisob-kitoblarda turli darajadagi tafsilotlar bilan amalga oshirilishi kerak. Innovatsiya jarayonining bosqichiga qarab, yangilikning potentsiali, kutilayotgan, rejalashtirilgan va haqiqiy iqtisodiy samaradorligi aniqlanadi. Innovatsiyalardan foydalanish maqsadga muvofiqligi iqtisodiy samaradorlik hisob-kitoblari bilan tasdiqlanishi kerak.³⁴

Kadrlar innovatsiyalarining ijtimoiy samaradorligi - kadrlar innovatsiyalarini joriy etishning ijtimoiy natijasi:

1. hududdagi ish o'rinlari sonining o'zgarishi;
2. ishchilarning uy-joy va madaniy-maishiy sharoitlarini yaxshilash;
3. xodimlarning mehnat sharoitidagi o'zgarishlar;
4. ishlab chiqarish kadrlari tarkibining o'zgarishi;
5. ishchilar va aholining sog'lig'i darajasining o'zgarishi;
6. aholining bo'sh vaqtini tejash.

Nazorat uchun savollar.

1. "Innovatsion jarayoni"; "innovatsion faoliyat"; "innovatsion loyiha" kategoriyalariga ta'rif bering.
2. Innovatsion g'oyalarning manbalari nimalardan iborat?
3. Loyihani boshqarish tushunchasini yoritib bering.
4. Yangiliklarni istiqbollashtirish va rejalashtirishning umumiy tavsifini bering.
5. Kadrlar ishida innovatsiyalar strategiyasi va diffuziyasi.
6. Innovatsiyalarni rivojlantirish: umumiy xususiyatlar.
7. Xodimlarni boshqarish bosqichlari va texnologiyalari bo'yicha turli xil yangiliklarni tahlil qiling.
8. Tashkilotning innovatsiyalarga moyilligi va joriy etilgan innovatsiyalarga chidamliligi: asosiy qoidalar.
9. Innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni ishtirokchilarining tasnifi.
10. Kadrlar bilan ishlashdagi innovatsiyalarni "amalga oshirish" va "samaradorlik" o'rtasidagi o'xshashlik va farqlarni belgilang.

5-BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA INNOVATSION JARAYONLARNI BOSHQARISH

REJA:

³⁴ Ковалева А.И. Технологические инновации и особенности оценки их экономической эффективности в вертикально интегрированных нефтяных компаниях // www.neweconomic.com

- 5.1. Tashkilotlarga yangiliklarni joriy qilishda o'zgarishlarni amalga oshirishning asosiy qoida va tamoyillari.
- 5.2. Personalni boshqarishni innovatsion yondashuv, personalni boshqarish tizimidagi o'zgarish.
- 5.3. Innovatsion madaniyat.

5.1. Tashkilotlarga yangiliklarni joriy qilishda o'zgarishlarni amalga oshirishning asosiy qoida va tamoyillari.

Islohotlarning maqsadlarini hisobga olgan holdagi o'zgarish va yangiliklarni omadli o'tkazishda boshqaruvchi innovatsiyalarni joriy qilish yo'lida duch kelish mumkin bo'lgan qiyinchilik va muammolarni oldindan ko'ra bilishi lozim. Odatda o'zgarishlarning quyidagi ko'rinishlari ajratib ko'rsatiladi:

1. Faoliyatning maqsad va vazifalaridagi o'zgarishlar;
2. Texnologiyalardan foydalanishdagi o'zgarishlar;
3. Boshqaruv jarayonlari va tashkiliy tuzilmalardagi o'zgarishlar;
4. Tashkiliy madaniyatdagi o'zgarishlar;
5. Insonlardagi o'zgarishlar (rahbariyat va personal, ularning kompetentligi, munosabati, motivatsiyasi, ishdagi samaradorligi va o'zini tutishi);
6. Tashkilotning ishidagi samaradorligi o'zgarishlari (moliyaviy, iqtisodiy, ijtimoiy ko'rsatkichlar, kompaniya tomonidan missiya va vazifalarning bajarilishi hamda yangi imkoniyatlarni qo'llashi);
7. Tashkilotning jamoatchilik va ishbilarmon doiralardagi obro'si va mavqeidagi o'zgarishlari.

Odatda o'zgarishlarining to'rtta asosiy darajalari farqlanadi:

1. Bilimlardagi o'zgarishlar – qisqa vaqt va xarajatlar talab qiladi, ta'lim dasturini amalga oshirish, materiallarni tarqatish etarli (masalan, ko'rsatmalar);
2. Individual mezonlardagi o'zgarishlar – har kimning nimani qanday bajarishga bo'lgan munosabati – nisbatan uzoq muddat va ko'p xarajatlarni talab qiladi, shu boisdan kishining o'zgarishlar zaruriyatini qabul qilishiga sharoit yaratish lozim.
3. Individual xulq-atvordagi o'zgarishlar – yanada ko'proq vaqt va resurslar bilan ta'minlanishi kerak. Bu bosqichdagi eng muhim masala – kishi yangi xulq-atvordan ijobiy tajriba orttirishi lozim.
4. Guruhiy xulq-atvordagi o'zgarishlar – maksimal muddat va mavjud resurslarni talab qiluvchi anchayin murakkab tashkiliy xulq-atvor. Guruh har doim o'z ishtirokchisidan o'rtacha darajaga yaqin xatti-harakatni talab qiladi. Eng katta masala – jamoa xulq-atvorining yangicha usulini yaratishdir.

O'zgarishlarni individual darajada, guruh darajasida (masalan, bo'lim yoki sex darajasida), umumiy tashkilot darajasida, yuqori darajada (soha, mintaqa yoki butun mamlakat darajasida) ajratish maqsadga muvofiq [14]. O'zgarish darajasining o'sishi bilan uni amalga oshirish muddatlari va murakkabligi ham oshib boraveradi.

Individual darajada yangilikni amalga oshirish to'g'risidagi qaror darhol qabul qilinishi mumkin. Ba'zida innovatsiyaning o'zi ham darhol amalga oshirilishi mumkin.

Kichik guruh darajasida innovatsiyaga hayrixoh bo'lgan va xayrixoh bo'lmagan ma'lum a'zolarning kurashlari aks etuvchi yangi aspektlar paydo bo'ladi [14]. Birdamlikka yo buyruq, yo o'zgarishlarga erishishda har bir shaxsning manfaati borligiga uni ishontirish, yo kompromissga olib boradigan muzokara yo'li bilan erishish mumkin (raqib bo'lganlar ushbu yangilikni boshqa yo'nalishdagi imtiyozlar evaziga qo'llab-quvvatlaydilar). Qarorni darhol qabul qilib bo'lmaydi, yakka tartibdagi, shuningdek jamoaviy (yig'ilish ko'rinishidagi) muhokamani o'tkaziz talab etiladi.

Tashkilot darajasida o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni yanada murakkab va uzoq davom etadi. Chunki o'zgarishlarning g'oyasi nafaqat yuqori rahbariyatda, balki tashkilot qamrab olgan barcha kichik guruhlar tomonidan ham qabul qilinishi kerak. Tashkilotning turli qismlarida qarama-qarshiliklar bo'lishi ehtimoli mavjud bo'lib, bu ish tashlashlar va tashkilotni bir necha lagerlarga bo'linib ketishiga qadar borishi mumkin.

O'zgarishlarni amalga oshirish qaratilgan xarajatlar nuqtai nazaridan qaraydigan bo'lsak, mavjud tizimni o'zgarishsiz shundayligicha saqlash (hatto, noqulay holatda bo'lsa ham) uni o'zgartirishdan ko'ra doim arzon hisoblanadi. O'zgarishlar uchun xarajatlar katta miqdordagi kapitalning bir vaqtda kiritilishini lozim qiladi, o'zgarishlarga tayyorgarlikni aynan barqarorlik pallasida boshlash kerak. Erishish mumkin bo'lgan o'zgarish darajasi, ko'p hollarda, o'zgarishlarga to'sqinlik qiluvchi qiyinchiliklarga qarshi tura olish vaqti va salohiyatiga bog'liq.

Kompaniyaning quyidagi tashkiliy xususiyatlari uning o'zgarishlarga tayyorligini ko'rsatib beradi [5]:

- 1) Tashkiliy tuzilmaning moslashuvchanligi – kichik, oson boshqariladigan tuzilmalarning mavjudligi (masalan, loyihaviy guruh), byurokratik tamoyil va protseduralarni minimallashtirish, boshqaruv tuzilmasining ishlash vazifalariga mosligi – boshqaruvning ortiqcha bo'g'inlarini bekor qilish;
- 2) Korporativ tuzilmaga joriy qilingan innovatsion tamoyillar – doimiy takomillashuvga yo'naltirilganlik va o'zgarishlar jarayonining uzoq muddatli tabiati, rivojlanish jarayonining tabiiyligi va uzluksizligini anglash, rahbariyat va personalning yangiliklarni izlashga yo'naltirilganligi, tashkilotning o'z a'zolari g'oyalariga e'tiborli munosabati, tashkilotning o'zgarish jarayonlanini baholash uchun aniq ko'rsatkichlarning mavjudligi, raqobatchilarning natijalari bilan taqqoslash imkoniyati.
- 3) Kadrlar siyosati qoidalariga joriy qilingan innovatsion tamoyillar – personalning uzluksiz ta'lim olishi, ishga ijodiy yondashuv, natijalarga qiziqishni oshiradigan moslashuvchan ish haqi tizimi, ishlab chiqarish faoliyatining ijobiy natijalariga qo'yiladigan talablar (miqdor, sifat, ijodkorlik, yangilikka tayyorlik, faoliyatning xilma-xil usullari), tarmoq rahbarlarining hodimlar tayyorgarligidagi ulushini baholash, muammolarni aniqlash va yangi ko'nikmalarni o'zlashtirish, shuningdek, keng dunyoqarash va tajribani baholash uchun sovg'alar va mukofotlar tizimi.

Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish hodimlar tomonidan tashkilot, uning bo'linmalarining samarali ishlashiga to'sqinlik qiluvchi muammolarini hal qila olishlari darajasi va qobiliyatini oshirishga qaratilgan; ular tashkilotdagi turli o'zgarishlar bilan uzviy bog'langan. Yangiliklarni joriy qilish funksiyasini boshqaruv apparatining bo'linmalari amalga oshiradi – boshqaruvning u yoki bu vazifalarini amalga oshirishga javobgar bo'lgan texnik, texnologik xizmatlar, ish haqi va kadrlar bo'limi kabilar. Yangiliklarni joriy qilishga tayyorgarlik ko'rin va uni amalga oshirish personal bo'yicha menejer ishining bir bo'lagi hisoblanadi.

Odatda o'zgarishlarning besh bosqichi farqlanadi – tayyorgarlik (rejalashtirish), “eritish” (firmani o'zgarishlarga tayyorlash), o'zgarishlarni bevosita amalga oshirish, “muzlatish” (o'zgarishlar natijalarini mustahkamlash) va amalga oshirilgan innovatsiya natijalarini baholash [2].

O'zgarishlarni amalga oshirishda insoniy jihatni hisobga olish fundamental, muhim masala sanaladi. O'zgarayotgan tashkilot unda faoliyat yurituvchi insonlarni ham o'zgartiradi: ular yangi bilimlarni egallashlari kerak, ko'proq ma'lumot olishlari, yangi masalalarni hal qilishlari, malaka va ko'nikmalarini takomillashtirishlari, tashkilotdagi vazifalarga nisbatan ishchi odatlarni, qadriyatlarini va munosabatni o'zgartirishlari kerak bo'ladi. Qadriyatlardagi o'zgarishlar qaytarilmas hisoblanadi, chunki ularsiz hech qanday o'zgarishlar imkonsiz bo'lib qoladi [1].

O'zgarishlar nazariyasi sotsiolog Kurt Levin tomonidan ishlab chiqilgan. Ushbu nazariya o'zaro ketma-ketlikdagi uchta bosqichni o'z ichiga oladi: “eritish”, “o'zgartirish”, “muzlatish” [1]. Bular o'zgarishlarning asosiy bosqichlari hisoblanishadi. Ularni quyida batafsil ko'rib chiqamiz.

“*Eritish*” bosqichi bir qadar havotirli vaziyatni o'zida aks ettiradi, boisiki yangi ma'lumotga ehtiyojni paydo qilish ma'lum darajadagi havotir va norozilikni talab qiladi. Barqaror tizimdagi o'zgarishlar boshlanishidan oldin uni sun'iy ravishda beqarorlashtirish lozim. Beqaror tizim uchun, ayniqsa, agar u uzoq vaqt davomida beqaror bo'lgan bo'lsa, hodimlarning ijobiy o'zgarishlarga bo'lgan ishonchsizligini engib o'tishga to'g'ri keladi. Har qanday holatda ham ushbu bosqich uchun eng muhimi – korxonaning yuqori rahbariyatini “eritish” hisoblanadi.

“*O'zgarish*” – bu jarayonning markaziy bosqichi hisoblanib, unda rahbariyat ham, hodimlar ham yangicha munosabatlar, ish usullari va xulq-atvor ko'rinishlarini amalda qo'llashga harakat qilishadi. Bu yangiliklarni joriy qilishning mukammal modelidan kompaniya doirasidagi haqiqiy va qo'llash imkoniyati mavjud bo'lgan modelga o'tishning pilot ko'rinishidagi jarayoni hisoblanadi. Bu ikki bosqichni o'z ichiga oladi:

- “identifikatsiyalash”. Bunda jarayon qatnashchilari taklif qilinayotgan yangiliklarni sinovdan o'tkazib ko'radilar;
- “internalizatsiyalash” yoki “o'zlashtirish”. Bunda jarayon ishtirokchilari tomonidan o'zgarishlarni ichki qabul qilish ro'y beradi; shu bilan birga, yangiliklarni joriy qilishning umumiy maqsadlari va tamoyillari xususiy maqsadlar va me'yorlarga aylantiriladi.

Ushbu o'zgarishlarning ketma-ketlikda yoxud bir vaqtda sodir bo'lishi muhim emas. Eng muhimi, ushbu o'zgarishlarni amalga oshiruvchi shaxslardan manfaatli ishtirok talab qilinadi.

“*Qayta muzlatish*” bosqichida yangiliklarni joriy qilish jarayonining ishtirokchilari aynan shu kompaniya uchun samarali deb baholangan va sinovdan o'tkazilgan o'zgarishlarni amaliyotga tadbiq etishadi [11]. Ushbu bosqichda sodir bo'ladigan jarayonlar qulay va qo'llab-quvvatlovchi muhit (xususan, mas'ul boshqaruvchini tayinlash)ni talab qiladi. Ayniqsa, qo'yilgan vazifalarning hal qilinishi orqali hodimlar ma'lum muvaffaqiyatlarga erishganlarida o'zlariga bo'lgan ishonch va o'z-o'zini hurmat qilish hislari kuchayadi.

Ushbu bosqichning dastlabki davrlaridayoq hodimlarning har bir, hattoki, eng kamtarona yutuqlarini ham olqishlash, taqdirlash muhim ahamiyatga ega. Keyinchalik faoliyatdagi ishchanlik kayfiyati pasaymasligi uchun vaqti-vaqti bilan qo'llab-quvvatlab turish maqsadga muvofiq. SHuni yodda tutish kerakki, muvaffaqiyatlar faqat bir marotabagina e'tirof etilmasdan, balki doimiy ravishdagi e'tiborni talab qiladi.

Yangiliklarni joriy qilishni boshqarish bo'yicha konsultatsiyalar o'zgarishlarni boshqarish borasida rahbarlar va hodimlarning kompetensiyalarini oshirishni va, shuningdek, quyidagilarni ko'zda tutadi:

- Mazkur tashkilot uchun o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonining o'ziga xosliklarini aniqlash (imkoniyatlar va innovatsion boshqaruv risklarini o'rganish);
- Mazkur tashkilotga mos keladigan o'zgarishlar algoritmini yaratish (o'zgarishlarni boshlashning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash, “ishlovchi” maqsad va vazifalarni belgilash, o'zgarishlar strategiyasini tanlash, natijalarni nazorat qilib borish);
- Tashkiliy o'zgarishlar jarayonini kuzatib borish (yangiliklarni faol joriy qilish metodlarini tadbiq qilish va turg'unlik jarayonlaridan ogohlantirish).

Boshqaruvga oid konsultatsiyalarni amalga oshirishning asosiy shakllariga quyidagilar kiradi: tashkilotning ekspress-diagnostikasi, o'quv va ishlab chiqarish seminarlari, ishbilarmonlik o'yinlari, individula maslahatlar.

O'zgarishlarni amalga oshirishda uchta asosiy tamoyil mavjud:

1. Yangilaniishlarga hammadan ham ko'proq aynan mazkur o'zgarishlarga ehtiyoji bo'lganlar qarshilik ko'rsatishadi; bu alohida rahbar yoki hodimlarga taalluqli bo'lganidek, bo'linma va umuman tashkilotning o'ziga ham tegishli.
2. Ko'pincha o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish – o'zgarishlarni amalga oshirishning noto'g'ri texnologiyalari simptomidir.
3. O'zgarishlarga passiv munosabatda bo'lish o'tmishdagi tajribalar bilan ham bog'liq bo'lishi mumkin. Samarasiz olib borilgan qayta tashkil etishlarni boshidan kechirgan odamlar, ayniqsa, o'zgarishlarga shubha bilan qaraydilar.

O'zgarishlarni amalga oshirishning asosiy qoidalariga quyidagilar kiradi:

1. “Tor darvozalar” qoidasi – hodimlarni o'zgarishlar jarayoniga jalb qilishda ularni darhol uslubiy materiallar bilan qurollantirish va ulardan

foydalanishni o'rnatilgan tartibda talab qilish lozim; shu holatdagina ularning harakatlari variatsiyasi kam ahamiyatli bo'ladi.

Mazkur qoida o'zgarishlar jarayonini identifikatsiyalash va internalizatsiyalash (o'zlashtirish) bosqichlari nazariyasiga asoslanadi, unga ko'ra hodimlar o'zgarishlarni umumiy (identifikatsiyalash)dan xususiy (internalizatsiya)ga o'tkazish jarayonini o'z boshlaridan kechira oladigan bo'lishlari kerak. SHu sababli, o'zgarishlar jarayonida qatnashuvchi personal mazkur jarayonlarda ushbu ikki muhim unsurlarning to'liq qamrab olinishi uchun imkon qadar ertaroq jalb qilinishlari lozim.

SHu bilan birga, hodimni, ayniqsa, malakali personalni o'zgarishlar jarayoniga jalb qilishda uning bu jarayonda qanday harakat qilishini hisobga olish muhim. Mutaxassislarning tadqiqotlariga ko'ra, agar dastlabki paytda mazkur hodimga o'z ishini bajarish uslubini erkin tanlash imkoni berilib, keyinchalik unga eng harakatlarning maqbul uslubi taklif qilin taqdirda ham, hodimda mazkur maqbul uslubni qabul qilishga xohishi bo'lib turib, alaloqibat taklif etilgan uslubdan qandaydir miqdorda o'z uslubiga rioya qilib ketishi mumkin. Bu o'rinda jarayon so'ngida variatsiya metodlari jarayon boshiga qaraganda nisbatan kamroq bo'ladi. Agar mazkur hodimga avvalboshdan harakatlarning eng maqbul uslubi yoki shunga yaqini taklif qilinsa, jarayon so'ngida qo'llaniladigan uslublar variatsiyasining ahamiyati kam bo'ladi.

2. "Zina bo'ylab ko'tarilish" qoidasi. Sotsiologik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar yangi ish usublari tezroq qo'llanilib, so'ngra yangi metodlarga asoslangan barqaror ishlash davri (yangiliklarni joriy qilindan "dam olish") joriy etilsa, ish sifati va samaradorlik ko'rsatkichlari tezroq, kuchliroq va uzoqroq davrga monand yaxshilanadi.

Bosqichma-bosqich joriy qilish amaliyotida uzluksiz ko'p hajmli tadbir qilish amaliyotiga nisbatan yaxshilanishlar tezroq amalga oshadi. "Zina bo'ylab ko'tarilish" qoidasini quyidagicha keltirish mumkin: intensiv joriy etish davrlarini (bir necha kun yoki hafta) barqaror ishlash davrlari bilan yangi uslublar asosida ("tanaffus maydonlari" bilan) almashtirib, yangi ish usullarini tezda joriy etish kerak.

3. "Takrorlash" qoidasi. Bu qoida avvalgilari bilan tig'iz bog'liq. O'zgarishlar amalga oshirilganda maksimal qiymatga erishiladi va bu "samaradorlik platosi" deb nomlanadi [1]. "Samaradorlik platosi"ga erishilganidan so'ng yangiliklarni joriy qilish samaradorligi nafaqat ko'tarilmasligi, balki ko'p hollarda tushib ketishi ham mumkin. "Samaradorlik platosi"da erishilgan darajani mustahkamlash uchun hodimlar tomonidan to'plangan ko'nikmalarni kuchaytirish uchun o'quvlar tashkil qilish ("tor darvozalar" qoidasidan foydalangan holda) lozim. SHuning uchun "takrorlash qoidasi" deb nomlangan qoidani shakllantirish kerak: faoliyatning yangi uslublarini joriy qilishda tegishli o'quv hamda amaliy mashg'ulotlarni o'tkazish (takrorlash) zarur.

4. "Oldindan qizdirish" qoidasi. YAngi bilim va ko'nikmalarning egallanishi jarayonida hodimga uning eski bilim va ko'nikmalari ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Eski odatlardan voz kechish "muzlatish" bosqichida – korxonada hodimlari o'zgarishlar davridagi havotir holatini boshlaridan kechirib,

mazkur havotirni pasaytirish uchun faol ravishda ma'lumot qidirayotganlarida sodir bo'ladi. Agar "eritish" muvaffaqiyatsiz amalga oshirilsa, hodimlar yangi axborotlarni eski yondashuvlarni saqlab qolish nuqtai nazaridan talqin qiladilar. Ushbu qoidaga ko'ra, o'zgarishlarni amalga oshirayotganda, odamlarga ularning odatdagi ish uslublari yangi muammolarni hal qila olmasligini isbotlash zarur. Agar ilgari o'rnatilgan tartibni yo'q qilmasdan yangi ish uslublarni joriy qilishga harakat qilinsa, avvalgi bilim va ko'nikmalarga salbiy ta'sir bo'lishi havfi katta.

5. "CHarchagan, ammo rozi" qoidasi. Hodimlar uchun yangiliklarni amalga oshirish maqsadlarini shakllantirishda maqsadlarni kutilayotgan natijalarga nisbatan yuqoriroq qo'yish lozim; bu maqsadlarni diqqat bilan shakllantirish kerak (miqdoriy ko'rsatkichlar o'lchovli bo'lishi kerak, sifat ko'rsatkichlari aniq shakllantirilishi kerak, vaqtinchalik ko'rsatkichlar uchun ularning boshlanishi va davomiyligi aniq bo'lishi kerak).

Menejmentning ham nazariyasi va ham amaliyotiga asoslangan holda maqsadlarni kutilayotgan natijadan biroz yuqoriroq belgilag maqsadga muvofiq. SHu bilan birga maqsadlar real bo'lishi – juda ham oson yoki juda ham murakkab bo'lmasligi kerak. O'zgarishlarni boshidan kechirayotgan hodimda o'z ishining samaradorligi va unumdorligiga nisbatan samimiy yuqori ishonch shakllanishi lozim.

Ushbu ta'sir kumulyativ (ya'ni yig'ma ko'rinishga ega) bo'lishi mumkin – mehnat samaradorligining oshishi insonni yangi majburiyatlarni olishga rag'batlantiradi va shu orqali uning o'sishi, rivojlanishi uchun yangi imkoniyatlarni ochib beradi. Aksincha, natijalarning uzoq kutilishi ish samaradorligining pasayishiga va bu o'z navbatida ishonchning yo'qolishiga, o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan skeptik qarashlarning paydo bo'lib, ishonchsizlikning oshishiga olib kelishi mumkin.

6. "Baxtli ettilik" qoidasi. Ushbu qoida insonlar orasida yangi ma'lumotlarni idrok etish va qayta ishlash qobiliyatidagi sezilarli farqlar bilan bog'liq.

G.V.Miller "baxtli ettilik" (individual imkoniyatlar uchun moslashtirilgan holda), 7 ± 2 qoidasini keltiradi, unga ko'ra:

1. O'qitish jarayonida o'qituvchi etkazi berayotgan ma'lumotlarini auditoriyani zeriktirib qo'ymaslik uchun mazkur o'lchovning quyi chegarasi (ya'ni beshinchi) bilan chegaralashi mumkin, lekin bu holat iqtidorli tinglovchilar orasida sabrsizlik keltirib chiqarishi mumkin;

2. Ishchi guruhni tuzishda uning umumiy soni (rahbarni ham hisobga olgan holda) 5, 7 yoki 9 kishidan iborat bo'lishi kerak; bu holatda guruh anchayin samarali ishlaydi;

3. Boshqaruv jarayonida rahbarga bevosita aloqada bo'ladigan bo'ysunuvchilar soni 6 ± 2 (boshqaruvchi bilan 7 ± 2) bo'lishi kerak; ushbu holatda aniq son qanday bo'lishi rahbarning shaxsiy fazilatlariga bog'liq;

4. Tashkilotda o'zgarishlarning boshlanishi uchun hodimlarning "favqulodda miqdori"ni shakllantirish (ularni qayta tayyorlash, rag'batlantirish, qadriyatlar tizimini o'zgartirish) lozim; "favqulodda miqdor"ning ko'lami tashkilotdagi hodimlar umumiy soning $1/(7 \pm 2)$ ni tashkil qiladi;

5. Yaxshi tayyorlangan hujjat, masalan, uslubiy ko'rsatma (7 ± 2) bo'lgan muhim qoidalar yoki bo'limlarni o'z ichiga olishi kerak;

6. Bitta hodim tomonidan olib boriladigan faoliyat yoki jarayoni 7 ± 2 dan iborat bosqich yoki texnologik operatsiyalarni, shu jumladan, tayyorgarlik va yakuni bosqichlarni o'z ichiga olishi maqsadga muvofiq.

Albatta, ushbu empirik muhim qoidaning boshqacha qo'llanilishlari ham bo'lishi mumkin, ular quyidagicha shakllantiriladi: amaliyotda odamlar orasidagi aloqa yoki ma'lum shaxs tomonidan ma'lumotlarni qayta ishlash bilan bog'liq bo'lgan barcha jarayonlar 7 ± 2 dan iborat qismga bo'linishi kerak; agar bunday bo'linish rejalashtirilmagan bo'lsa, bu o'z-o'zidan paydo bo'lishi mumkin, bunda kommunikatsiya yoki axborotni qayta ishlashning murakkabligi qanchalik yuqori bo'lsa, tarkibiy qismlarning soni quyi chegaraga shunchalik yaqin bo'lishi lozim.

7. "Teskari aloqalar" qoidasi – yangiliklarni joriy qilishning muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbarlar va ijrochilar orasidagi teskari aloqa samaradorligi bilan belgilanadi; muvaffaqiyatlar to'g'risidagi o'z vaqtida berilgan axborot ishni takomillashtirish va samaradorligini oshirish uchun zarur; muvaffaqiyatsizliklar to'g'risida o'z vaqtida ma'lumot etkazish jarayonni tezkor tahlil qilish va tuzatishlar kiritish imkonini berib, hodimlarning ishdan ko'ngli sovimasligining oldini oladi.

Yangiliklarni joriy qilish samaradorligini asoslash uchun boshqaruvchi ish samaradorligi va sifatini oshirish bilan bog'liq bo'lgan barcha faktlarni qayd qilib borishi kerak. Hodimlar bo'yicha menejer o'zgarishlarni tashkiliy jihatdan ta'minlashi, faoliyatga doimiy ravishda yangi usullarni joriy qilish haqida bosh qotirishi kerak.

O'zgarishlar jarayonini optimal tashkil qilish uchun o'zgarishlarni qabul qilishning individual usullarini hisobga olish muhimdir. O'zgarishlarni qabul qilishning quyidagi individual mexanizmlarini ajratib ko'rsatish mumkin [5]:

- 1) Identifikatsiyalash – odamlar tashqi motivlarni hisobga olgan holda taklif qilingan o'zgarishlarni qabul qiladilar, bu holatda qadrlar xizmati amalga oshirilgan o'zgarishlarni rag'batlantirish (to'lov) tizimini ishlab chiqishi muhimdir;
- 2) O'zlashtirish – odamlar umumiy maqsad va tamoyillarni o'ziga xos shaxsiy maqsadlarga aylantirganda, kadrlar xizmati har bir kishiga xos bo'lgan asosiy ichki motivlar turiga e'tibor qaratib, motivatsiya tizimini ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo'ladi – muloqotga ehtiyoj, ma'lum maqomga erishish uchun yo'nalishga ega bo'lish, o'z-o'zini anglash.
- 3) Aprobatsiya – oraliq mexanizm. SHaxs unga bo'lgan munosabatini shakllantirish va qabul qilish usulini aniqlash uchun o'zgarishlarni o'z tajribasi asosida tekshiradi.

Ushbu bosqichda kadrlar xizmati qo'llab-quvvatlashni (ijtimoiy guruh va hodim uchun muhim bo'lgan shaxs tomonidan) hamda xatti-harakatlarni samarali mustahkamlash (baholash, rag'batlantirish va motivatsiyalar tizimini ishlab chiqish)ni tashkil etishi zarur.

O'zgarishlarga nisbatan qarshilikni engib o'tish bosqichida menejer turli usullarni qo'llashi mumkin.

Eng keng tarqalgan usullardan biri ma'lumotni taqdim qilishdir. Tashkilotning barcha hodimlariga amalga oshishi kutilayotgan innovatsiyalar xususida batafsil ma'lumot beriladi. Agar menejer odamlarni ishonchini qozona olsa, ular ko'p hollarda tashkilot rahbariyatiga o'zgarishlarni amalga oshirishda yordam berishadi. Ammo bunga ko'p odamlar jalb qilinsa, shunga yarasha ko'p vaqt va mehnat talab qilinishi mumkin.

Yana bir boshqa usul – bu hodimlarni innovatsiyalarni loyihalashtirish va amalga oshirishga jalb qilish. Bu usulda menejer detallarni hodimlar ixtiyoriga havola qilib, o'zi muhim pozitsiyalar bilan ish olib boradi. Innovatsiyalarni loyihalashtirishda ishtirok etayotgan odamlar o'zgarishlarni amalga oshirish uchun mas'uliyatni his qilishadi. Boshqa tomondan, agar ishtirokchilar menejering asosiy rejalariga mos kelmaydigan noo'rin o'zgarishlarni loyihalashtirsalar, bu yondashuv ham ko'p vaqt va ko'p mehnat talab qilishi mumkin [2].

Agar yangi sharoitlarga moslashishdagi muammolar tufayli yuzaga kelgan qarama-qarshiliklarda menejerlar yordam va ko'mak ko'rsatsalar, bu o'zining ijobiy samarasini bermay qolmaydi. Biroq barcha hodimlar ham bu o'zgarishlarga moslasha olmasliklari va ishlarini tashlab ketishlari ham mumkin.

Alohida hodimlar yoki ularning guruhlari (bo'linmalar, kasaba uyushmalari), hamkasb-menejerlar bilan yozma ravishda bitim tuzish orqali yakunlanadigan muzokaralar innovatsiyalarni joriy qilish vaqtidagi real yoki tahmin qilingan yo'qotishlar o'rniga hayot va faoliyatning boshqa jabhalari orqali yaxshilanishlarga erishib, kompromisga kelishga imkoniyat yaratadi [2]. Yozma kelishuvlar kelajakda sodir bo'lishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olishga xizmat qiladi. Biroq ba'zi muvaffaqiyatli muzokaralar boshqa guruhlar bilan ham shu kabi muzokaralar olib borish zaruriyatini yuzaga chiqarishi mumkin.

Yuqorida sanab o'tilgan uslublarning ochiq va halol uslublardir. Biroq menejerlar ko'p hollarda xulq-atvor normalari nuqtai nazaridan oqlab bo'lmaydigan metodlarni ham qo'llashadi.

Bulardan biri – bu axborotni tanlab ishlatish va voqealarni qasddan ma'lum ko'rinishda taqdim etish orqali odamlarni manipulyatsiya qilish. Masalan, innovatsiyalarning faqatgina ijobiy tomonlari yoritilib, salbiy jihatlari yashiriladi (hodimlarning u yoki bu guruhi uchun), ya'ni bir tomonlama ma'lumot taqdim etilishi natijasida odamlar oqibatlarini anglamagan holda innovatsiyalarga jalb etiladilar.

Boshqa bir variant esa "kooptatsiya" deb nomlanadi. Unda nufuzli shaxslar (masalan, bosh direktor) yoki guruhlar (masalan, kompaniya kengashi) yangiliklarni joriy qilishdagi ishtiroklari garchand soxta bo'lsa ham, ular tomonidan yangiliklarni joriy etishni qo'llab-quvvatlashga chaqiriqlar yangraydi, shu yo'l orqali tinglovchilarni chalg'itadi. Masalan, bosh direktor innovatsiyalarga bag'ishlangan yig'ilishga raislik qilishi, boshqaruv kengashi esa yangiliklarni joriy qilishni muhokama qilishi mumkin. Aslida esa innovatsiyalar tashabbuskorlari bosh direktor va boshqaruv kengashini innovatsiyalarni loyihalashtirish hamda joriy qilishga haqiqatda jalb qilishni istamaydilar, ularga shunchaki rahbariyatning qo'llab-quvvatlovi kerak, xolos. Bu vaqtda esa oddiy hodimlarda yangiliklarni

joriy qilish bosh direktor va boshqaruv kengashi rahbarligida amalga oshishi haqida yolgʻon tasavvur hosil boʻladi.

SHuningdek, ochiq yoki pinhona majburlov metodini ham taʼkidlab oʻtish kerakki, bunda menejer hodimni lavozim, ish yoki boshqa imtiyozlardan mahrum qilish yoʻli bilan tazyiq oʻtkazib, innovatsiyalarni qabul qilishga majburlashi mumkin.

Menejrlarning koʻp tarqalgan xatolaridan biri – bu holat qanday boʻlishidan qatʼiy nazar bir yoki bir nechta metodlarni qoʻllashi hisoblanadi. Mana shunday kamchiliklardan yana biri “boʻlib tashla va hukmronlik qil” usuli boʻlib, bu usulning qisqa muddatli samaradorligi uzoq muddatga moʻljallangan istiqbolda katta muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

5.2. Personalni boshqarishni innovatsion yondashuv, personalni boshqarish tizimidagi oʻzgarish.

Personalni boshqarish tizimidagi oʻzgarishlar, avvalo, personalni boshqarish sohasidagi ishlarni yaxshilash va korxonada personalni boshqarishning samaradorligini oshirishga qaratilgan. Personalni boshqarish tizimidagi yangiliklarni amalga oshirishni yaratish amaldagi personalni boshqarish tizimida olib borilgan tadqiqotlar, uning kamchiliklari va imkoniyatlari, shuningdek, personalni boshqarish sohasidagi soʻnggi tendensiyalarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

Personal bilan ishlash ilmiy asoslangan tamoyillarga tayanishi lozim, shuning uchun agar tashkilotda personalni boshqarish ushbu talabga javobga bermasa, unda bu yoʻnalishda oʻzgarishlarni amalga oshirish va yangiliklarni joriy qilish kerak boʻladi. Biroq nazariy ishlanmalar doim ham amaliyotga joriy boʻlavermaydi, bu esa hodimlarni boshqarish tizimidagi yangiliklarni tadbiq etish va undan foydalanishdagi muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Agar personalni boshqarish tizimidagi yangiliklar maʼmuriy koʻrsatma berish yoʻli orqali kiritilsa, bu maʼlum oqibatlarini keltirib chiqarishi mumkin.

Personalni boshqarish tizimiga yangiliklarni joriy qilishda quyidagi sakkizta bosqich ajratib koʻrsatiladi [14]:

1. Vaziyat tahlili, amaldagi va rejalashtirilgan personal-texnologiyalarga tuzatishlar kiritish;
2. Mazkur yangilik doirasida ishni tartibga soluvchi hujjatlarning umumiy toʻplamini muvofiqlashtirish va tasdiqlashga tayyorlash;
3. Yangiliklarni amalga oshirish bilan bogʻliq maqsad va vazifalarni koʻrib chiqish uchun boshqaruv tarkibining yigʻilishiga tayyorgarlik koʻrish va uni oʻtkazish;
4. Tashkilotda personalni boshqarish tizimining ishini tartibga soluvchi hujjatlar toʻplamini tasdiqlash;
5. Boshqaruv tarkibini oʻqitish;
6. Hodimlarni kelgusidagi oʻzgarishlarning maqsadi va mazmuni toʻgʻrisida xabardor qilish;
7. Yangiliklarni amalga oshirish uchun masʼul boʻlgan tashkiliy tuzilmani yaratish;

8. Yangiliklarni personalni boshqarish tizimiga amalda joriy qilish.

Yangiliklarni joriy qilishda personalni boshqarish tizimi bilan bog'liq turli qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkin. Ular quyidagicha [14]:

1. Yuqori rahbariyat tomonidan u yoki bu yangilikni amalga oshirish zarurligini tushunmaslik va natijada personalni boshqarish tizimidagi o'zgarishlarning sabablarini tushuntirishning zaruriyati;
2. Tarmoq menejrlari bilan o'zaro munosabatlar. Ular tomonidan korxonada tashkiliy tuzilmasidagi o'zgarishlarning qabul qilinmasligi, personalni boshqarish xizmati bilan birgalikda hal qilinishi kerak bo'lgan masalalar bo'yicha yuqori rahbariyatga murojaat qilish, personalni boshqarish xizmatini ogohlantirmasdan, uning "orqasida" ish ko'rish;
3. Boshqa bo'linmalar va ularning rahbariyati orasida personalni boshqarish xizmati, uning rahbarining maqomi;
4. Personalni boshqarish xizmati hodimlarining amalga oshayotgan o'zgarishlarga ko'nikishi. Ishdagi konservatizm, bilim va tajribaning etishmasligi;
5. Personalni boshqarish tizimidagi yangiliklarni amalga oshirish samaradorligini baholashning imkonsizligi, murakkabligi.

Personalni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar mazkur xizmatdagi turli xil tashkiliy o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin (masalan, personal faoliyati bilan shug'ullanadigan yagona bo'limni shakllantirish), shuningdek, korxonadagi personalni boshqarish tizimida mavjud bo'lmagan turli xil texnologiyalar (personalni saralash, personalni moslashtirish, personalni baholash, hodimlarning mehnat harakatlari, karerani rejalashtirish)ni personal bilan ishlashga joriy etishni ham ta'kidlash mumkin.

Personalni boshqarish tizimiga o'zgartirishlar kiritish, turli xil yangiliklarni joriy qilish zaruriyati tashqi omillar (personalni boshqarish sohasidagi so'nggi ishlanmalarning amaliy qo'llanilishini rivojlantirish) va tashkilotning quyi moliyaviy tizimidagi o'zgarishlar ta'sirida amalga oshishi kerak [14].

Ko'pchilik postsovet hududidagi tashkilotlar bitta umumiy xususiyatga ega: bozor tomonidan ilgari surilgan talabga qarab personalni boshqarish tizimini qayta qurish zaruriyatining mavjudligi. Sobiq ittifoq iqtisodiyoti hukm surgan paytlardagi korxonalarda personalni boshqarish xizmatlari bo'lmagan, faqat kadrlar bo'limi faoliyat yuritgan. Ushbu bo'linma, asosan, kadrlarning hujjatlarini yuritish bilan shug'ullangan. Kadrlar siyosati masalalariga etarlicha e'tibor berilmagan. Personalni rivojlantirish, uning lavozimini ko'tarish, karerasini qurish tushunchalari amalda deyarli mavjud bo'lmagan. Hozirda personalni boshqarishga yondashuv sezilarli darajada o'zgardi, shuning uchun hozirda kadrlar faoliyatiga innovatsiyalarni joriy etishning quyidagi ustuvor yo'nalishlarini ta'kidlash maqsadga muvofiqdir [3]:

1. Personalni rivojlantirish, biznes-ishbilarmonlik karerasini boshqarish [6]. Ayni vaqtda ko'plab tashkilotlar o'z hodimlarini o'qitishning asosiy funksiyalarini o'z zimmlariga olganlar. Ko'pchilik personalni o'qitish bilan shug'ullanadigan doimiy faoliyat ko'rsatuvchi markazlar ochdilar, turli o'quv tashkilotlari bilan mustahkam va uzoq muddatli aloqalarni o'rnatganlar.

Personalni o'qitish ayni vaqtda tashkiliy maqsadlag erishishga bevosita ta'sir ko'rsatadigan uzluksiz jarayon sifatida qaralmoqda. O'qitish sikli ehtiyojlarni aniqlashdan boshlanadi, bu hodimlarning talab qilinadigan malaka darajasi va ularning mavjud vakolatlari o'rtasidagi farqni aniqlashdan iborat. Ehtiyojlardan kelib chiqib hodimlarni o'qitish uchun byudjet shakllantiriladi. Bundan tashqari, o'tkaziladigan o'qitish samaradorligini baholash mezonlarini shakllantirish talab etiladi. Tashkilot tomonidan o'qitish uchun sarflanadigan xarajatlar hodimlarning malakasiga kiritilgan kapital sifatida qaralishi sababli tashkilot ulardan samaradorlikni oshirish ko'rinishidagi qaytimni kutadi.

Ham o'qitishning integral bahosi, ham har bir dastur samaradorligini baholash alohida yuritiladi. O'quv dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish tashkilotning o'zi tomonidan ham, ixtisoslashnan kompaniyalar tomonidan ham amalga oshiriladi. Ko'pchilik kompaniyalar o'z personalini o'qitishga o'quv kompaniyalarini jalb qiladilar, ular deyarli barcha masalalar bo'yicha tashkilot personalini tayyorlashga tayyor: IT-konsaltingdan tortib to shaxsiy o'sishga qadar.

2. An'naviy va noan'anaviy kompensatsiya tizimlarini yaratish [3]. Hodimlarning o'z mehnati uchun oladigan mukofotining mohiyati va miqdori tashkilotga o'zi xohlagan kadrlarni jalb qilish, saqlab qolish va rag'batlantirish imkoniyatlariga bevosita ta'sir qiladi.

An'anaviy usul – hodimning ish haqi miqdorini ikkita o'zgaruvchi omilga bog'liq ravishda aniqlash – u egallab turgan ish o'rning ichki qiymati va ushbu ish joyining tashqi, bozor qiymati.

An'naviy kompensatsiya sxemasi muayyan kamchiliklardan holi emas, lekin uning afzalliklari ko'proq. Ushbu tizimning ko'zga ko'rinarli afzalliklari quyidagi xususiyatlarni o'z ichiga oladi: aniqlik, soddalik, yuqori darajadagi holislik, boshqaruv va ma'muriy sohadagi past xarajatlar, mehnat bozori hisobi, tashkilotning o'zi va har bir hodimning o'ziga xos xususiyatlari. An'anaviy kompensatsiya tizimi hodimning funksiyalari qayd etilgan lavozim yo'riqnomalariga asoslanadi. Bu tizim hodimlarga turli xildagi imtiyozlarni taqdim etishni ko'zda tutadi.

Noana'naviy kompensatsiya natijalar uchun to'lov va bilimlar uchun to'lovni o'z ichiga oladi. Ushbu chora-tadbirlar an'anaviy kompensatsiya tizimidagi kamchiliklarni bartaraf etishga yordam beradi.

Natija uchun to'lov usullari ish haqi miqdori hamda alohida hodim, bo'linma yoki umuman tashkilot faoliyatining natijalari va mukofot miqdori o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlikni keltirib chiqaradi. Bunday usullardan foydalanish hodimning moddiy manfaatdorligi hisobiga mehnat unumdorligini oshirishga imkon beradi.

Bilim uchun to'lov mukofot ko'lamini hodim tomonidan egallangan kasbiy bilim va ko'nikmalarga bog'liq qiladi. Bunday noan'anaviy kompensatsiya turi uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonini rag'batlantiradi.

Har bir ma'lum tashkilot uchun kompensatsiya usullarini tanlash kompaniyaning rivojlanish strategiyasi, tashqi muhit holati, tashkiliy madaniyat va an'analarni o'z ichiga olgan bir qator omillar bilan belgilanadi.

3. Korporativ madaniyatning shakllanishi [3].

Insonlarning o'zaro munosabati tashkilotdagi madaniyatni ulashish mexanizmini aks ettiradi. Madaniyat – bu asosiy faraz (gipoteza) va qadriyatlar to'plamidir. Korporativ madaniyatni yaratish va mustahkamlash uchun rahbariyat quyidagi yo'nalishlar bo'yicha ishlashi mumkin va lozim:

- 1) Qadriyatlar tizimini yaratish;
- 2) Rahbarlar xulq-atvor strategiyasini ishlab chiqish;
- 3) Personalni boshqarish;
- 4) Muvofiqlashganlik.

Rahbar ishining samaradorligi boshqaruv tizimining turli yo'nalishlarini umumiy qadriyatlarga bog'lash orqali submadaniyatlarni shakllantirish va nizolarni boshqarishda namoyon bo'ladi.

Ba'zi bo'linmalar o'zlarining urf-odatlarini va qadriyatlari asosida yashashni ma'qul ko'rishlari mumkin. Agar bunda korporativ madaniyat to'liq inkor qilinmasa yuqoridagi holatni inobatga olsa bo'ladi.

Korporativ madaniyatni shakllantirish – murakkab va ko'pqirrali jarayon. Zaif korporativ madaniyat nafaqat ishchilarning innovatsion ruhiyatini pasaytirib yuborishi, balki shu bilan birga kompaniya daromadlari tempini jiddiy ravishda tushib ketishiga olib kelishi mumkin. Kuchli korporativ madaniyat ikki yo'l bilan harakat qilishi mumkin: kompaniya amalga oshirishi kutilayotgan o'zgarishlar yo'lga jiddiy to'siq bo'lib, natijada kompaniyani anchayin yopiq tizimga aylantirishi mumkin. Boshqa tomondan, kuchli korporativ madaniyat raqobatchilar bilan kurashda asosiy qurol bo'lishi mumkin. Korporativ madaniyatni o'zgartirishga urinishlar asosan rasmiy qadriyatlar va e'tiqodlarga qaratilgan bo'lib, bu har doim ham to'g'ri bo'lavermaydi.

4. Muayyan kompaniya uchun kompetensiya modelini ishlab chiqish. Tashkilot kompetensiya modellarini ishlab chiqadigan turli tashqi maslahatchilarni jalb qiladi. Ko'pincha kompetensiya modeli ko'p funktsionallik, ijroni boshqarish, texnologik zanjirlarni tashkil qilish, nizolarni hal qilish, hodimlarni rivojlantirish, sifatga yo'naltirilganlik va innovatsiyalarni joriy qilish tezligi kabilarni o'z ichiga oladi. Ayni paytda ko'pgina kompaniyalar kompetensiya modellariga ega emas, shuning uchun ularni rivojlantirish muhim yo'nalishlardan biridir.

5. Personalni boshqarishda kompyuter texnologiyalaridan foydalanish. So'nggi paytlarda turli xil dasturiy mahsulotlar tobora ommalashib bormoqda, bu esa kompaniyalarga bir qator aspektlar bo'yicha personal hisobini yuritish imkoniyatini beradi. Bu juda qulay bo'lib, barcha hisob-kitob ko'rinishlarini engillashtiradi (tovar ayriboshlar, ish haqlari va h.k.), bundan tashqari, kompaniyalarning boshqaruv hodimlari o'rtasida hisobot ma'lumotlari almashinuvini sezilarni darajada osonlashtiradi.

2004 yilda "Ward Howell International" konsalting kompaniyasi tashkilotda personal bilan ishlash bo'yicha menejer qanday rol o'ynayotganligiga taalluqli tadqiqotlarni o'tkazgan. Ushbu tadqiqotlarda Rossiya va G'arb kompaniyalarining 168 nafar bosh rahbarlari va 319 nafar personal bilan ishlovchi mutaxassislar qatnashishdi [7].

Ko'pchilik rahbarlar tomonidan HR-xizmat faoliyati nisbatan tor funktsional vazifa (topish, rasmiylashtirish, haydash)ga ega deb hisoblash etakchi tendensiyaga

aylangan. Ular o'zlarining personal xizmatlari uchun asosiy vazifalar to'plamini belgilaganlar: kadrlarga oid hujjatlarni yuritishni ikkinchi darajaga qo'yish (68,5%) orqali hodimlarni saralash (89%). HR mutaxassislarning o'zlari esa vakolatlari kengayishini va korporativ strategiyani shakllantirishda qatnashib, kompaniyaning biznes-jarayonlarini boshqarishda faol qatnashishga tayyor ekanliklarini bildiradilar.

Tadqiqot natijalaridan ko'rinib turibdiki, ham rahbarlar, ham personal bilan ishlash bo'yicha menejerlar kompaniyalarda o'zgarishlarni amalga oshirish ko'pincha stixiyali tarzda bo'lishini va puxta o'ylangan restrukturizatsiyani hisobga olish faktini ta'kidlab o'tadilar. Kompaniyalarning uchdan ikki qismi personalni o'zgarishlarga tayyorlash bo'yicha hech qanday ishni amalga oshirmaydilar. Kompaniya faoliyatidagi o'zgarishlar boshqaruv uslubi va jamoaning ham o'zgarishiga, stixiyali tarzda o'tadigan va rejalashtirilgan korporativ madaniyat emas, balki o'rnatilgan an'analar sifatida qayd etiladigan rivojlanishning strategik yo'nalishlarining qayta ko'rib chiqilishiga olib keladi. Ba'zan o'zgarishlar profilning o'zgarishi, kompaniya faoliyat yuritadigan sohaning o'zgarishi yoki boshqaruv boshqa bir jamoa tomonidan egallanishi tufayli yuzaga keladi. Ushbu turdagi o'zgarish (M&A deb nomlanuvchi) eng keng tarqalgan va "kuchli" mutaxassis uchun jozibador hisoblanadi, chunki bu unga bilim va tajribasini qo'llash maydonini ochib beradi. Ammo rejalashtirilgan dasturlar barcha respondentlarning 43%i uchun uzoq muddatli (6 oydan 1 yilgacha) emas. Biroq personal bilan ishlashda o'zgarishlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun ko'pyillik dasturlarni topish mumkin.

Ko'pchilik rahbarlar HR-mutaxassislarni boshqaruvga jalb qilishni xohlamaganliklari holda tashkilotdagi o'zgarishlar HR-xizmatning ham ishiga bevosita ta'sir ko'rsatishini (71%) yoqlaydilar. Faqat 7 % o'zgarishlarni boshqarish va personal bilan ishlashga bog'liqligini ahamiyatsiz deb atashdi.

HR-xizmatning hodimlari esa o'zgarishlar va firma rejalarining shakllanishida ko'proq faolroq ishtirok etishni istaydilar, ammo "Ward Howell International" kompaniyasi tahlilchilarining xulosasiga ko'ra: "Ko'pgina kompaniyalarda bunday o'zgarishlarni amalga oshirish mexanizmlari yaxshi ishlamayapti va rahbarlar hanuzgacha kadrlar bo'limlariga anchayin odatiy bo'lgan va tushunarli vazifalarni yuklashadi" [7].

Malakali hodimlarni yo'qotish xavfi (60%) va o'zgarishlarni amalga oshirishga qarshilik qilish (56%) HR-mutaxassislar tomonidan kompaniyadagi o'zgarishlar davridagi personalni boshqarish bilan bog'lik bo'lgan eng jiddiy muammolar, birinchi navbatda, kadrlarni yo'qotish hisobiga paydo bo'lgan bo'sh joylarni to'ldirish sifatida ta'kidlangan.

Boshqa bir ko'rinishdagi, lekin huddi shunday ahamiyatdagi muammolar sirasiga hodimlar motivatsiyasining pasayishi va ularning amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga passiv munosabati (51%) ham kiritilgan. Bu ham kishilarning tashkilotdan ketishiga va yangi nomzodlarni izlashga olib keladi. Bo'linma hodimlarining manfaatdorligi va motivatsiyasini ko'tarish boshqaruvning chinakam ta'sir vositalarisiz murakkab kechadi [13].

Asosiy qiyinchilik nafaqat qaror qabul qilishdagi vakolatlarning etishmasligi, balki hodimlarda tezkor va ishonchli ma'lumotning tanqisligi (69%) va kompaniyadagi o'zgarishlarni ishlab chiqish hamda amalga oshirishga ularning etarli darajada jalb qilinmaganligi (66%) bo'lib hisoblanadi. Personal xizmati hodimlarining o'zlariga tashqaridan ma'lumot va bilimlarni yig'ishlari – malaka oshirishlari kerak, lekin buning uchun doim ham mablag' ajratilavermaydi.

Ko'pgina kompaniyalarda HR-xizmat uchun ularga anchayin ma'lum bo'lgan funksiyalar xosdir: personalni saralash va kadrlarga oid ishlarni yuritish. Hodimlar bilan batafsil ish olib borish, motivatsiya tizimlarini takomillashtirish, sodiqlik darajasini oshirish va boshqa shu kabi vazifalar ularga kamroq yuklanadi.

Tadqiqotlar natijasida quyidagi xulosalar qilindi:

1. Vakillari so'rovnomada qatnashgan ko'pchilik kompaniyalarda o'zgarishlar dasturi (yangiliklarni joriy qilish) hech bo'lmasa bir marotaba amalga oshirilgan, lekin ular asosan o'rta muddatli xarakterga ega. Ushbu dasturlar hodimlarning rejalashtirilgan o'zgarishlarga bo'lgan tayyorligini har doim ham oldindan aytib bera olmaydi.

2. Kompaniyadagi o'zgarishlar davrida rahbarlar HR-xizmatning asosiy funksiyalari sifatida hodimlarni o'zgarishlarga moslashtirish va hodimlarni bo'layotgan o'zgarishlar haqida o'z vaqtida ogohlantirib borish uchun axborot oqimlarini tartibga olish deb hisoblaydilar. SHu bilan birga, ushbu davrlarda kompaniyadagi HR-departamentlar kadrlarni boshqarishga oid jarayonlarni ishlab chiqish va kompaniyaning missiyasi qadriyatlarini hodimlarga etkazish bilan shug'ullanadilar, faol kommunikativ funksiya esa so'rovnomada qatnashgan HR-mutaxassislarining faqat yarmi tomonidan amalga oshirilgan.

SHunday qilib, rahbarlarning xohish-istaklari va HRning real funksiyalari o'rtasida nomuvofiqlik mavjud bo'lib, bu yuqori rahbariyat orasidagi personalni boshqarish departamentlari nima uchun mavjudligi haqidagi ularning allaqachon shakllanib ulgurgan tushunchalaridan guvohlik beradi, biroq HR-xizmatning to'liq funksiyasini amalga oshirish mexanizmi yo'lga qo'yilmagan va strategik vazifalarni hal qilish nuqtai nazaridan yordamchi darajasida qolmoqda [7].

3. Tadqiqotlar natijalari ko'rsatmoqdaki, kompaniyalardagi o'zgarishlar davrida HR-xizmat oldida paydo bo'ladigan asosiy muammolar qimmatli hodimlarni yo'qotish xavfi va yangiliklarni amalga oshirishga nisbatan umumiy qarshilik hisoblanadi. Bunday murakkabliklarning sabablari o'z vaqtida qabul qilinadigan axborotning tanqisligi va oddiy hodimlarning o'zgarishlar dasturini amalga oshirishga etarli darajada jalb qilinmaganligida ko'rinadi.

4. Top-menejerlar kompaniyada o'zgarishlar dasturlarini amalga oshirishdagi asosiy to'siqlar sifatida dinamik ravishda o'zgaruvchan muhitda samarali ishlashga qodir bo'lgan malakali kadrlarning etishmasligida deb hisoblashadi. O'z navbatida, HR-menejerlarning fikriga ko'ra o'zgarishlar dasturini amalga oshirishni hodimlarning bo'lib o'tayotgan jarayonlardagi o'z roli va maqsadlarini yaxshi anglamaganliklari sekinlashtirmoqda. YA'ni ikki guruhning fikri deyarli to'g'ridan-to'g'ri bir-biriga qaratilgan: kadrlar xizmatining kasbiy mahoratiga HR-xizmat javob beradi, strategik maqsadlarning aniq va ravshanligiga esa – kompaniyaning top-menejmenti.

5. Rahbarlar uchun o'zgarishlar davrida HR-departament ishining muvaffaqiyati deyarli faqat "moddiy" natijalar bilan o'lchanadi: mehnat unumdorligining oshishi va bir ishchiga to'g'ri keladigan daromadning o'sishi. Va faqat shundan keyingina top-menejerlar sodiqlik va kadrlar qo'nimsizligi kabi savollar bilan haqida o'ylaydilar. Biz bu erda aniq qarama-qarshilikni ko'rishimiz mumkin: bir tomondan, top-menejnlarni o'zgarishlar natijasi sifatida iqtisodiy ko'rsatkichlar o'ylantirsa, boshqa tomondan esa saralashga katta investitsiyalarni talab qiladigan kadrlar qo'nimsizligining holati, o'qitish, yangi hodimlarni moslashtirish kabilar rahbarlar uchun muvaffaqiyatning muhim ko'rsatkichlari sanalmaydi.

6. HR-xizmati hodimlari, o'z navbatida, korxonadagi o'zgarishlar davrida samarali ishlash imkoniyatiga ega bo'lishlari uchun o'zgarishlar dasturining aniq va ravshan maqsadlariga ega bo'lishlari, uni amalga oshirish uchun oddiy hodimlarning faol jalb qilinishi va boshqaruvchilar jamoasining professionalligini zarur deb hisoblashadi.

5.3. Innovatsion madaniyat

So'nggi o'nyillikda rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiy o'sishning ilmiy-texnikaviy va innovatsion deb nomlangan sifat jihatidan yangi turiga o'tish kuzatildi. Bu quyidagilar bilan tavsiflanadi:

1. Ommaviy ijodiy faoliyat, shaxsning o'zini namoyon qilishi, tavakkalchilik, tashabbuskorlik, izlanish shakllariga munosabatning o'zgarishi;
2. YUqori texnologiyalarni o'zlashtirishga qaratilgan tadbirkorlik faoliyati;
3. Yirik korporatsiya (ichki venchur)larda mulkiy munosabatlarning takomillashuvi;
4. Boshqaruvning transformatsion tabiati.

Tashkiliy madaniyatning o'zi ham mohiyatan o'zgarib bormoqda. An'anaviy texnokratik madaniyat turi quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- A) boshqaruv tizimidagi qat'iy subordinatsiya, ierarxiya;
- B) qat'iy tartibga solingan ijrochilik muhiti;
- V) ratsional-iqtisodiy motivatsiya;

G) boshqaruv organlari va mansabdor shaxslarning tashkiliy, xo'jalik, ijodiy funksiyalarni bajarishga ixtisoslashishi.

Madaniyatning innovatsion turi quyidagilar bilan tavsiflanadi:

1. Personalning yuqori saviyali savodxonlik darajasi;
2. Ijodiy muhit, novatorlik;
3. Doimiy takomillashuv, tajribaga tayanganlik;
4. Tavakkalga tayyorlik;
5. Dinamizm.

Innovatsion madaniyat insonning motivlari, bilimlari, qobiliyati va ko'nikmalarida, shuningdek, obrazlari va xulq-atvor me'yorlarida mustahkamlangan yaxlit yo'nalishini aks ettiradi. Bu tegishli ijtimoiy institutlarning faoliyat darajasini ham, odamlarning ulardagi ishtirokidan va uning natijalaridan qoniqish darajasini ham ko'rsatadi [8].

Moddiy madaniyatning (yangiliklar va fanda, texnikada joriy etilgan yangiliklar) o'zgarishi natijasida moddiy doiradan tashqaridagi (tashkilotda, boshqaruvda, huquqda yangiliklar va ularning joriy etilishi) o'zgarishlarning kechikishi tufayli qarama-qarshilik paydo bo'lganida, "madaniy kechikish" hodisasi rag'batlantiruvchi rol o'ynaydi.

Innovatsion madaniyatni shakllantirish, avvalo, ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirish va uning sub'ekti – shaxsning o'zining kreativ salohiyatni ro'yobga chiqarish bilan bog'liq. SHaxsning innovatsion madaniyati ko'p hollarda uning ijodiy qobiliyatlarining rivojlanganlik darajasi bilan bog'liq [12]. SHu bilan birga, boshqa ko'plab omillar va shartlar mavjud bo'lib, ularni hisobga olish va ulardan faol foydalanish innovatsiyalar samaradorligiga sezilarli hissa qo'shishi mumkin. Innovatsion madaniyat kishilarning yangi g'oyalarni qabul qilishiga moslashuvchanligini, hayotning barcha sohalarida yangiliklarga tayyorligi va ularni qo'llab-quvvatlash hamda amalga oshirish qobiliyatlarini ta'minlaydi.

U tashkilotda hodimlarni yangi narsalarga undaydigan ijodiy muhit yaratishga asoslangan; bundagi eng asosiy qimmatlilik – bu ijodiy ishlash imkoniyati. Muammoni ijodiy hal qilish qobiliyati – zamonaviy menejerning eng muhim sifatidir.

Innovatsion madaniyat namoyon bo'lishining cheksiz diapazoni mavjud – innovatsion salohiyatdan (shaxslar, korxonalar, tashkilotlar) jamiyat taraqqiyoti manfaatlari yo'lida samarali foydalanish uchun sharoit yaratishdan tortib, to uni isloh qilish jarayonida maksimal muvozanatni ta'minlashgacha [9].

Innovatsion madaniyat vositasida muhim yutuqlarga erishish mumkin: iqtisodiyotning aniq sohasida – yangi texnologiyalar va ixtirolarni joriy etish samaradorligini oshirish va tezlashtirish, boshqaruv sohasida – byurokratik tendensiyalarga qarshi turish, ta'lim sohasida – shaxsning innovatsion salohiyatini ochib berish va uni amalga oshirishga ko'maklashish, madaniyat sohasida – an'analar va yangilanishlar, madaniyatlarning turlari va ko'rinishlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni optimallashtirish [9].

Innovatsion madaniyatni shakllantirish uchun, avvalo, moslashuvchan javob berish tamoyili hamda yangilikni qabul qila olish qobiliyatiga asoslangan boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi zarur. SHu nuqtai nazardan loyihaviy yoki dasturiy-maqсадli tuzilmalar va ularning an'anaviy funksional ko'rinishlari bilan birikmasi qo'llaniladi.

Innovatsion firmalarning boshqaruv tizimlarida quyidagi xususiyatlar ochib berilgan [4]:

1. Aniq va ravshan strategiyaning mavjudligi va shu bilan birga uning doirasidagi erkin izlanish imkoniyati. Bunday strategiya firmalarining real imkoniyatlari va ehtiyojlari bo'yicha g'oyalarni izlash hamda taklif qilish doirasini cheklashga imkon beradi. Miqdoriy maqsadlar rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatadi.

2. Maxsus ma'lumotlarni yig'ish, laboratoriyalarning tashqi aloqalari, kadrlar almashinuvi, yangi g'oyalarni faol qidirish va baholash uchun muayyan tizimni (rasmiy va norasmiy) yaratish. SHuning uchun nafaqat ilmiy-tadqiqot, balki dizayn, rejalashtirish, marketing, ishlab chiqarish bo'linmalari, ya'ni deyarli butun tashkilot qidiruv markaziga aylanmoqda.

3. Jamoani “vazifa uchun” vaqtinchalik (qoida tariqasida 2-3 yil davomida) guruh sifatida shakllantirish keng qo‘llaniladi. Unda ilmiy tadqiqot natijasi muhandis va texnologlarning eng yaxshi ishlanmalari bilan umumlashtiriladi.

4. Motivatsiya tizimi ishdan qoniqish, uning shaxsiy manfaatlarga bog‘liqligi, obro‘si, moddiy rag‘batlantirishga asoslanadi va bu ko‘p hollarda yakuniy natijalarga bog‘liq bo‘ladi. Xizmat pillapoyalari bo‘ylab ko‘tarilish va ish haqi ishchilarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri ijodiy salohiyatiga bog‘liq, vaholanki bu bog‘liqlik darajasi turli mamlakatlarda farqlanadi. Masalan, yapon firmalarida ijodkor hodimlarning ish haqlaridagi differentsiatsiya AQSHga qaraganda ancha kam uchraydi.

5. Firma ichidagi innovatsion faoliyatini tashkil etishning muhim sharti – bu tadbirkorlik avtonomiyasi, ya’ni korxonaning alohida tarkibiy bo‘linmalariga innovatsiyalarni joriy qilishdagi tavakkalchilik faoliyatini rag‘batlantirish maqsadida muayyan erkinlikni berish hisoblanadi («intrapreneurstvo» *interpreneurship*).

Texnologik jihatdan rivojlangan mamlakatlarda asosiy ishlab chiqarish jarayonidan uzilgan va to‘laligicha ijodiy faoliyat bilan band bo‘lgan ixtisoslashgan bo‘linmalarga sotishdan tushgan mablag‘larning 3-10% miqdoridagi katta summalar ajratiladi (masalan, “Xitachi”da – 8,3%, “Kanon” – 9, “Xonda” – 5,4%). YApon firmalarida, odatda, bunday bo‘linmalar markazlashgan bo‘ladi. Bu muammoni tadqiq qilish istiqbolini, qisqa muddatli rentabellik nuqtai nazaridan mustaqillikni, butunlay yangicha mahsulotni ishlab chiqish muvaffaqiyatini, turli vaqt oralig‘ida loyiha guruhlarini tuzish imkoniyatini beradi.

SHuningdek, guruhning turli moslashuvchan shakllari keng qo‘llaniladi. Masalan, “Kanon”da bu kabi guruhlar 10-15 kishidan tashkil topgan bo‘lib, yangi faoliyat yo‘nalishlari, korporatsiyaning uzoq muddatli strategiyasi, kelgusidagi ishlab chiqarish bo‘limlari uchun loyihalar tuzish bilan shug‘ullanadi.

5-jadval.

Innovatsion faoliyat uchun shart-sharoitlarining shakllanishi.

Tashkiliy omil	Boshqaruv faoliyati tamoyili	Boshqaruv xatti-harakatlari xususiyatlari
Ijtimoiy-psixologik muhit	YUqori ishonch, qidiruv xatolari ehtimoli.	Ko‘proq impulsiv, intuitiv xatti-harakatlar. Xato qilish ehtimolini tan olish va tavakkal qilish. Faol ijodiy izlanish va hodimlar sa’y-harakatining sermahsulligi. O‘z ijodiy imkoniyatlariga ishonchning mustahkamlanishi.
Kommunikatsiya tizimi	Kommunikatsiyaning erkin oqimi. Siyosatning aniqligi. Rejalashtirish jarayoni va strategiyaning ochiqqligi.	Ko‘proq bevosita aloqa. Bir qarashda arziyas, ahamiyatsiz bo‘lib ko‘ringan g‘oyalar va takliflarni ilgari surish imkoniyati. Xulq-atvor yo‘nalishining harakatchanligi va hissiyligi. Barcha yo‘nalishlardagi yaxshi

		“teskari aloqa”. O‘zaro aloqalar va o‘z g‘oyalarni rivojlantirish imkoniyatlari.
Maqsadlarning shakllanishi	Maqsadlarni mustaqil ravishda shakllantirish imkoniyati. Hodimlarning o‘z-o‘zini baholash imkoniyati.	Qo‘shimcha tavakkalchilik uchun mukofot. Mas’uliyatni bo‘lishish va birgalikda yangi g‘oyalarni ilgari surish. Keng ko‘lamli turli qidiruv sa’y-harakatlari va konformizmning pasayishi. Ijodiy faoliyat uchun qo‘shimcha sharoitlar.
Nazorat mexanizmi	Boshqaruvning boshqa tarkibiy qismlari bilan o‘zaro bog‘liqlik. Ichki o‘z-o‘zini nazorat qilishga imkoniyat. Ishchilarning hayotiy funksiyalarining umumiy parametrlari bilan bog‘liqligi.	Mehnat jarayoni va tashkiliy tuzilmalarning muqobil shakllaridan foydalanish. Nomuvofiqlikni bildirish va funksional ziddiyatga borish ehtimoli ta’qiqlanmaganligi. Novatorlik faoliyati doirasining kengayishi – xilma-xillikka ustuvor qarash.

Innovatsion madaniyat insoniyat madaniyatining muhim shakllaridan biri sifatida uning boshqa shakllari bilan, birinchi navbatda, huquqiy, boshqaruv, tadbirkorlik va korporativ shakllari bilan yaqin aloqani nazarda tutadi. Innovatsion madaniyat orqali odamlarning kasbiy faoliyati va ishlab chiqarish munosabatlarining butun madaniyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatish mumkin [9].

Innovatsion tashkilotlar tuzilishi, maqsadlari, xususiyatlari, hattoki menejment falsafasi va tashkilotchiligi nuqtai nazaridan ham bir-biridan juda farq qiladi. Ammo ular bir qator umumiy xususiyatlarga ham egalar:

1. “innovatsiya” nima ekanligini biladilar;
2. uning dinamikasini tushunadilar;
3. innovatsion strategiyaga egalar;
4. bilishadiki, innovatsiya an’anaviy biznesda maqsadlar, rejalar va o‘lchovlardan boshqa vazifalar, maqsadlar, rejalar, natijalarni taqqoslashni talab qiladi;
5. menejment, ayniqsa, top-menejment innovatsion tashkilotda muhim rol o‘ynaydi, innovatsiyaning asosiy harakatlantiruvchi kuchi vazifasini bajaradi;
6. innovatsion tashkilot boshqa tashkilotlarga qaraganda farqli tuzilgan;
7. ta’lim olish – uning barcha a’zolari uchun uzluksiz jarayondir.

Korxonaning asosiy strategik shiorini quyidagicha ifodalash mumkin: “Ko‘proq va yaxshiroq”. Innovatsion strategiyaning shiori: “YAngi va o‘zgacha” [4]. Innovatsion tashkilot shunday ishlaydiki, unda o‘zgarishlar odatiy holga aylanadi.

Nazorat savollari va topshiriqlar.

1. Tashkilotdagi o'zgarishlarning turlarini, darajalarini, bosqichlarini ayting. O'zgarish va yangilikni joriy qilish tushunchalarining o'zaro bog'liqligi.
2. Personalni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar. Umumiy xususiyatlari.
3. O'zgarishlarga qarshilikni bartaraf etish metodlari.
4. Tashkilotlarga yangiliklarni joriy qilishdagi o'zgarishlarni amalga oshirishning asosiy tamoyil va qoidalari nimalardan iborat?
5. Kadrlar faoliyatidagi innovatsiyalar.
6. Personal bo'yicha menejerning kadrlar bilan ishlashdagi va yangiliklarni joriy qilishdagi roli.
7. "Innovatsion menejer" tushunchasini ta'riflang.
8. Tashkilot personaliga innovatsion yondashuv. Kompaniyada innovatsion muhitni yaratish.
9. Innovatsion madaniyat. Umumiy xususiyatlari.
10. Innovatsion madaniyatning asosiy tamoyillarini aytib bering.

BOB 6. INNOVATSION FAOLIYATNI HUQUQIY TARTIBGA SOLISH

6.1 Intellektual mulk tushunchasi.

6.2 Patentlar. Asosiy xususiyatlari.

6.3 Texnologiyalarni uzatish uchun qonuniy tartibini litsenziyalash.

6.1 Intellektual mulk tushunchasi

Innovatsion faoliyatni huquqiy tartibga solish O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik Kodeksi, Qonunlari va O'zbekiston Respublikasining boshqa normativ-huquqiy hujjatlarga muvofiq qabul qilingan shunigdek, O'zbekiston Respublikasi sub'ektlari, O'zbekiston Respublikasining innovatsiyalar bilan bog'liq xalqaro shartnomalari asosida amalga oshiriladi. Ushbu tartibga solish asosida innovatsion faoliyat jarayonida olingan natijalarni huquqiy himoyalashga asoslangan. Ushbu natijalar intellektual mulk ob'ekti sifatida intellektual mahsulotlar yangi texnologiyalarni namoyish etganligi sababli paydo bo'ladi.

Intellektual mulk - intellektual faoliyat natijalariga, mualliflik huquqi va ixtiro huquqlari ob'ektlarining umumiy qismiga kiritilgan intellektual mahsulotga egalik qilish.

1967 yilda tashkil etilgan Butun jahon intellektual mulk tashkilotini konventsiyasi asosida xalqaro darajada intellektual mulkning huquqiy tushunchasi asoslangan. [3]. Butun jahon intellektual mulk tashkilotining asosiy vazifasi uning himoyasini ta'minlashdan iborat.

Innovatsiya – qabul qiladigan va ishlatadigan tashkiliy tizim uchun dinamik bog'liq bo'lgan progressiv yangilik hisoblanadi.[8]. Bu yangilik nisbatan barqaror moddiy va ijtimoiy elementlarni ishlab chiqarishga olib keladigan maqsadga muvofiq o'zgarish.

Innovatsiya –Innovatsion mahsulot sanoat mulk ob'ekti va (yoki) unga bog'liq tegishli intellektual faoliyat mahsuli, yakunlangan tadqiqotlar va ishlanmalar iqtisodiy oborotga qo'shilish uchun yangilik va talabga ega bo'lgan intellektual faoliyat natijasi.

Huquqiy normativga ko'ra intellektual mulk ob'ektlarining uchta guruhi mavjud.

Birinchi guruhga shunday ob'ektlar kiradiki, ular qonunchilikda mavjud.maxsus qonunlar yoki qoidalar bilan tartibga solinadi.

Hozirgi vaqtda jismoniy va yuridik shaxslarga mualliflik huquqi, ixtiro va patent qonunchiligi, sanoat namunalari bo'lgan huquqlar, foydali modellar va boshqa shakllarda berilishi mumkin bo'lgan intellektual mulk ob'ektlari huquqiy normalar asosida himoya qilinadi. [12].

Huquqiy muhofaza qilinadigan intellektual mulk yaratuvchisi *mualliflik huquqiga* ega. Ma'lum vaqt davomida ijodkorning ixtiyoriga ko'ra, intellektual mulk ob'ektidan foydalanish patent bilan himoyalangan mualliflik huquqi beriladi. [12]. Egasining ushbu huquqi davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadi va qonuniy ravishda amalga oshiriladi.

Patent berish- Bu yangi ilmiy-texnik bilimlar kabi jamoat molini olish uchun xususiy tashkilotlar va ayrim mutaxassislarining mablag'lari, vaqti va inson kapitali xarajatlarini qoplashning keng usuli. Patentning amal qilish muddati davomida patent egasi intellektual mulk ob'ektining iqtisodiy ekspluatatsiyasini va boshqa iqtisodiy agentlarning unga kirishini ta'minlaydi.

Ikkinchi guruhga ishlab chiqilgan tushunchalar yoki belgilangan ma'lumotlar ro'yxati (savdo ma'lumotlari, sanoat sirlari, "nou-xau") doirasida huquqlar bilan ta'minlangan sanoat va intellektual mulk ob'ektlarini o'z ichiga oladi.

Uchinchi guruhga tartibga solish shartnomaviy shaklda yoki mahalliy aktlar darajasida amalga oshiriladigan huquqlar bilan belgilanmagan ob'ektlarni o'z ichiga oladi.

Manfaatdor shaxslar duch keladigan intellektual mulk sohasidagi asosiy muammolarga quyidagilar kiradi [5]:

1. mualliflik to'g'risidagi nizolar;
2. intellektual mulk ob'ektlaridan foydalanish;
3. mualliflarning huquqlarini himoya qilish.

6.2. Patentlar.Asosiy xususiyatlari.

Patent to'g'risidagi qonun- huquq sohasi, uning me'yorlari patent berish orqali ixtironing texnik echimlariga bo'lgan huquqlarni himoya qilish tizimini o'rnatadi [8].

Patent (eng. patent) - ixtiroga mualliflik va eksklyuziv huquqni tasdiqlovchi hujjat; davlatning vakolatli organi tomonidan berilgan ixtiro uchun sertifikat, taklifni ixtiro sifatida tan olinishini, ixtironing ustuvorligi, mualliflik va ixtiroga bo'lgan mutlaq huquqni tasdiqlaydi. Bundan tashqari, patent - bu davlatning rasmiy organi tomonidan har qanday hunarmandchilik yoki savdo-sotiq bilan shug'ullanish huquqi uchun zarur shartlar va to'lovlar (patent boji) hisobga olingan holda berilgan hujjatdir [1].

O'zbekistonda patent berish va ular to'g'risidagi rasmiy ma'lumotlarni nashr etish O'zbekistonda ixtiro uchun patentni O'zbekiston Respublikasi Intellektual mulk agentligiga (www.ima.uz) yoki mintaqaviy Evroosiyo patentiga Evroosiyo Patent idorasiga patentga talabnoma berish orqali olish mumkin.

Patentni zudlik bilan olishdan oldin muallif, talabnoma beruvchi, uning qonuniy vakili to'g'risidagi ma'lumotlar, ob'ekt tavsifi, muhofaza qilish ko'lami va davomiyligi bo'lgan talabnoma topshiriladi.

Patentlar faqat sifat jihatidan yangi natijalarga erishish imkonini beradigan yangi texnik ixtirolarni himoya qiladi. Ular jismoniy va yuridik shaxslarga beriladi. Agar patent ma'lum bir jismoniy yoki yuridik shaxsga tegishli bo'lsa, u holda boshqa shaxs patent egasidan ruxsatisiz foydalanishga haqli emas. Litsenziyani boshqa davlatga sotish u erda patent olishni anglatadi. Patent faqat berilgan davlat hududida amal qiladi.

O'zbekiston Respublikasining "Tijorat siri haqida" Qonuni³⁵ xizmat va tijorat sirlarini himoya qilish usullari belgilanadi. Intellektual mulk ob'ektlaridan korxonalar va tashkilotlar foydalanishi, daromad keltirishi mumkin. Ular nomoddiy aktivlarga - ya'ni jismoniy, moddiy shaklga ega bo'lmagan aktivlarga kiritilgan: boshqaruv, tashkiliy, texnik resurslar, moliya dunyosidagi obro'si, kapitallashtirilgan huquqlar, imtiyozlar, raqobatdosh ustunliklar, tarqatish tarmog'i ustidan nazorat, ta'minlangan himoya sug'urta, patentlar va boshqalar bilan savdo markalari, savdo belgilari, "nou-xau", intellektual mulkning boshqa turlari, foydalanish huquqi bilan. [6].

Ixtirolar uchun himoya hujjatlari patentlar, mualliflik guvohnomalari hisoblanadi.

Patent- patentning amal qilish muddati davomida mualliflik, ustuvorlik va ixtirodan foydalanishning mutlaq huquqini tasdiqlaydi.

O'zbekiston Respublikasi qonuniy tabiatiga ko'ra uni klassik patentdan ajratib turadigan har qanday xususiyatlarga ega emas. Ushbu xususiyat patent egasining O'zbekiston hududida himoyalangan ixtirolardan, foydali modellardan yoki sanoat namunalariidan foydalanish bo'yicha mutlaq huquqiga bog'liq. Ushbu huquq, shuningdek, faqat litsenziya shartnomasi rejimi orqali bunday foydalanishga kirish huquqiga ega bo'lgan boshqalar tomonidan qo'riqlanadigan ob'ektlardan foydalanishni taqiqlash huquqini ham o'z ichiga oladi [4]. Faqatgina barcha darajadagi byudjet mablag'lari hisobidan yaratilgan "rasmiy" deb nomlanadigan sanoat mulki ob'ektlari uchun rasmiy ishlab chiqishni byudjet investorlari (ish beruvchi) va muallif (patent egasi) o'rtasida litsenziya shartnomasini tuzmasdan foydalanishga yo'l qo'yiladi. .

Patent tizimidan ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarining xarajatlarini qoplash uchun foydalanish to'g'ridan-to'g'ri subsidiyalar berishdan afzalliklarga ega [4]:

1. hukumat davlat tomonidan moliyalashtirish uchun ko'plab murojaat etuvchilar orasidan tanlov o'tkazishi shart emas (imtiyozlar birinchi marta aniq natijalarga erishganga beriladi)
2. byudjetni moliyalashtirishda bo'lgani kabi, odatda barcha soliq to'lovchilar emas, balki innovatsiyalar uchun to'lovni haqiqatan ham iste'molchilar talab qiladilar (bozor yangilikning foydaliligini baholaydi)

³⁵ O'zbekiston Respublikasining "Tijorat siri haqida" Qonuni. "Xalq so'zi" 12-sentyabr 2014 y. 177-son (6077).

Ushbu tizimning kamchiliklari quyidagilardan iborat:

1. patentlash jarayonining yuqori narxi va davomiyligi va uni amalda saqlash
2. barcha dizayn xususiyatlarini, texnologiyasini, intellektual mulk ob'ektini tashkil etishni ta'minlaydigan, patentga loyiq echimlarning barcha turlarini patentga talabnoma berish bosqichida hisobga olish va shuning uchun himoya qilishdagi qiyinchiliklar
3. patent odatda natijaga erishish uchun birinchi tomonidan olinadi va patent idorasiga ariza topshiradi
4. hattoki ular xuddi shunday natijalarga erishgan bo'lsalar ham mustaqil ravishda va deyarli bir vaqtning o'zida xuddi shu yo'nalishda ishlaydigan tashkilotlar yoki ixtirochilar nafaqat sarf qilingan resurslar uchun tovon puli olishmaydi, balki ular patent egasidan yangilikdan yanada foydalanish huquqi uchun litsenziya olishlari shart.

Ixtirolarni muhofaza qilishning patent shakli xalqaro litsenziyalar bozorida mahalliy mahsulotlarning huquqiy himoyasini ta'minlaydi, texnik hujjatlar va eng yangi texnologiyalarning litsenziyalangan savdosini rivojlantirishga imkon beradi [10]. Milliy va mintaqaviy patentlar farqlanadi (masalan, Evropa Patent idorasida ro'yxatdan o'tgan).

Patentlar innovatsion mahsulotlar bozoridagi vaziyatga egalik qilishi kerak bo'lgan innovatsion menejer uchun juda muhim bo'lgan bilim va texnikaning so'nggi yutuqlari to'g'risida ma'lumot manbai bo'lib xizmat qiladi [3].

Innovatsion mahsulotlar individual bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi mahsulotni individualizatsiya qilishning bunday vositasini - tovar belgisini belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasining "Tovar belgilari, xizmat ko'rsatish belgilari va tovarlarning kelib chiqqan joy nomlari to'g'risida"gi qonuni quyidagi ta'rifni beradi: "Tovar belgisi va xizmat ko'rsatish –bu bir yuridik va jismoniy shaxslar tovarlari va xizmatlarini boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning shu tovarlaridan farqlash uchun xizmat qiladigan, belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan belgilardir".

Savdo belgisi (savdo markasi) - bu mahsulot nomi (fonema) va uning grafik tasviri (grafemasi) kombinatsiyasi [13]. Savdo belgilaridan foydalanish huquqi ularni ro'yxatdan o'tkazish yo'li bilan olinadi. Butun dunyoda savdo belgilaridan foydalaniladi va himoya qilinadi.

Tovar belgisi nomoddiy aktivlarning bir qismidir, litsenziyalash shartnomalarining predmeti va sanoat mulkini muhofaza qilish ob'ektidir (intellektual mulkning ajralmas qismi hisoblanadi).

6.3. Texnologiyalarni uzatish uchun litsenziyalash va qonuniy tartib.

Innovatsiya natijasi - bu texnik, iqtisodiy, ma'muriy, moliyaviy va boshqa xususiyatlarga ega bo'lgan bilimlarni, tajribani, ko'nikmalarni to'liq yoki qisman maxfiylashtiradigan nou-hau ("qanday qilib biling").

Nou-xau mahsulotni ishlab chiqarish uchun patentlanmagan texnologik bilim va jarayonlar, amaliy tajriba, usullar, usullar va ko'nikmalar bo'lishi mumkin;

tadqiqotlar va ishlanmalar, shuningdek dizayn, marketing, menejment, iqtisod, moliya sohalarida tajriba.

Nou-xau- texnik bilimlar, tajriba, ko'nikmalar, shu jumladan muhandislik xizmatlarini hujjatlashtirish shaklida ifodalangan tijorat asosida boshqa tashkilotga o'tkazish majburiyatini bildiruvchi atama; bu maxfiy bo'lgan bilim va ko'nikmalar majmuasi. Nou-xaulardan foydalanish ularni olgan kishiga ma'lum afzalliklar va tijorat imtiyozlarini beradi.

Ishlab chiqarish sirlaridan farqli o'laroq, "nou-xau" patentlanmagan, chunki u katta darajada ma'lum texnika va ko'nikmalardan iborat bo'lib, shuning uchun patent himoyasidan foydalanmaydi.

Dastlab, "nou-xau" ixtironi amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar sifatida tushunilgan va talabnoma beruvchi tomonidan patent tavsifida ataylab chiqarib tashlangan ("patentni qanday qo'llashni bilish" ma'nosini anglatadi), vaqt o'tishi bilan "nou-xau" atamasi asl ma'nosini yo'qotdi va "buni qanday qilishni bilishni" anglatishni boshladi. Nou-xau odatda tushuniladi [7]:

1. patentlar bilan himoyalangan texnologik, dizayn echimlari va sirlari (texnik bilimlar to'plami) yoki patent bilan himoyalaniishi mumkin bo'lgan, ammo u yoki bu sabab bilan patentlanmagan yangiliklar;
2. boshqa xarakterdagi maxfiy ma'lumotlar (tijorat sirlari).

Texnik xarakterdagi nou-xau, ro'yxatdan o'tmagan namunalardan tashqari, texnik hujjatlar, ko'rsatmalar, ishlab chiqarish tajribasi va texnologiyalar tavsifini, statistik, moliyaviy hisobot, huquqiy va iqtisodiy ishlar sohasidagi bilim va ko'nikmalarni o'z ichiga oladi. Tijorat nou-xaulari deganda manzil shakllari, xaridorlar fayllari, ishlab chiqarishni tashkil etish va samaradorligi to'g'risidagi ma'lumotlar, kadrlar tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar va boshqa ma'lumotlar tushuniladi [7].

"Nou-xau" ning asosiy xususiyatlari:

1. noma'lum shaxslar doirasiga noma'lum va ma'lumotlarga erkin kirish imkoniyati yo'qligi;
2. nou-xau egasining uni sir tutish uchun aniq harakatlari mavjudligi;
3. tegishli ma'lumotlarning tijorat va sanoat qiymati.

Maxfiy ma'lumotlar egalarining huquqlari Fuqarolik Kodeksida mustahkamlangan. Nou-xaudan suiiste'mol qilish mulkiy javobgarlikka olib keladi, uning egasiga to'g'ridan-to'g'ri etkazilgan zarar, yo'qotilgan foyda va ma'naviy xarajatlar uchun tovon puli kiradi. "Nou-xau" dan foydalanish huquqini berishda ma'lumotlarning maxfiyligi ta'minlanadi va uni buzganlik uchun sanksiyalar nazarda tutiladi.

Nou-xau transferi- innovatsion faoliyat ob'ektlarini o'tkazish turlaridan biri. Nou-xau o'tkazish bo'yicha operatsiya - patentsiz litsenziya berish. Nou-xau transferining asosiy xususiyatlari [8]:

- shartnoma tuzilgunga qadar nou-xau maxfiy mohiyatini oshkor qilish va shartnoma tuzilgandan keyin qabul qiluvchidan uchinchi shaxslarga nou-xau chiqib ketishi bilan bog'liq yuqori xavf;
- nou-xau transferining qaytarib bo'lmaydigan xususiyati;
- doimiy ravishda mavjud bo'lgan vaqt omili;

- nou-xau maxfiylikini saqlash muddatining noaniqligi.

Nou-xaularni tijorat yo'li bilan o'tkazish litsenziyalash munosabatlari (shartnomalar, bitimlar) bilan rasmiylashtirilib, nafaqat tegishli hujjatlarni uzatishni, balki kadrlar tayyorlashni va import qiluvchiga boshqa texnik yordam ko'rsatishni ham ta'minlaydi. Litsenziya shartnomalari - bu litsenziyalar, nou-xau, savdo belgilaridan foydalanish huquqlarini o'tkazish to'g'risidagi shartnomalar [9]. Ixtirolar, tovar belgilari, sanoat namunalari va boshqa innovatsion faoliyat natijalariga bo'lgan huquqlar litsenziya bilan rasmiylashtiriladi. Litsenziyalar huquqlarning mohiyati va ko'lami, huquqiy himoyaning mavjudligi, o'tkazish usullari va foydalanish shartlari va boshqa xususiyatlari bilan farq qiladi [3].

Litsenziya - patent egasi (litsenziar) tomonidan yuridik va jismoniy shaxslarga (litsenziatlarga) patent bilan himoyalangan ixtirodan tijorat maqsadlarida foydalanish uchun belgilangan muddat va belgilangan haq evaziga berilgan ruxsatnoma. Unga egalik huquqi litsenziatda qoladi. Litsenziyani berish litsenziat va litsenziar o'rtasida tuzilgan litsenziya shartnomasi bilan tartibga solinadi.

Litsenziyalarning uchta asosiy turi mavjud:

- *noeksklyuziv (oddiy) litsenziya* litsenziyalovchiga ixtirolardan yoki texnik bilimlardan o'zi foydalanish yoki boshqalarga litsenziya berish huquqini beradi.

- *eksklyuziv litsenziya* litsenziarni ma'lum bir hududda ixtiro yoki texnik bilimlardan foydalanish huquqidan mahrum qilsa va uni ushbu ixtiro uchun litsenziat faoliyat yuritadigan hudud doirasida boshqalarga taqdim etishi (ushbu litsenziyaning o'zgarishi - cheklangan eksklyuziv litsenziya) - litsenziatning shartnomasida ko'rsatilgan hududdan tashqarida foydalanish imkoniyatini cheklaydi).

- *to'liq litsenziya* litsenziatning ixtirodan mustaqil foydalanishdan to'liq voz kechishini nazarda tutadi.

Innovatsiyalarni sotish (o'tkazish)- diffuziya harakati har xil shakllarda, har xil yo'llar bilan va turli kanallar orqali. U tijorat yoki notijorat asosida, tashkilot ichidagi, mintaqaviy, milliy va xalqaro miqyosda o'tkazilishi mumkin.

Litsenziyalarni topshirish- innovatsion faoliyat ob'ektlarini o'tkazish turlaridan biri [8]. Bu tijorat texnologiyalarini uzatishning eng keng tarqalgan usuli hisoblanadi va litsenziyani sotishdan olingan daromad litsenziyadan foydalanishni nazorat qilish xarajatlaridan oshib ketganda va o'tkazilgan texnologiya monopoliyasidan voz kechganda foyda yo'qotilishi holatlarida amalga oshiriladi. Ko'pincha litsenziyalar asosida eng yangi texnologiyalar emas, balki "oralik avlod texnologiyalari" deb nomlanadi.

Innovatsiyalar samaradorligini yangi mahsulotlarning raqobatbardoshligi, ichki va tashqi bozorlarda muvaffaqiyatli namoyish etilishi orqali baholash mumkin. Ichki va tashqi bozorlarda innovatsion faoliyat natijalarining taqdimoti ilmiy-texnik xizmatlar, yangi texnologiyalarni taqdim etish uchun ilmiy-texnik bilimlar va tajribalarni uzatish orqali sodir bo'lishi mumkin.

Litsenziyalangan bozorga kirish bilan bog'liq ba'zi jihatlarni ko'rib chiqamiz.

Texnologiyalarni uzatish bir mamlakatda ham, xalqaro darajada ham amalga oshirilishi mumkin.

Litsenziyalangan savdo xalqaro savdoning asosiy shaklidir. U “nou-xau” bilan bitimlarni qamrab oladi. Bundan tashqari, tegishli "nou-xau" siz patentlardan foydalanish huquqlarini o'tkazish uchun litsenziyalar mavjud.

Litsenziyalash to'g'risidagi bitimlar xalqaro savdoda keng tarqalgan bo'lib, ular bir yoki bir nechta patentni va unga tegishli nou-xaularni kompleks ravishda topshirishni nazarda tutadi. Patent bo'lmagan ixtirolar va nou-xaular bo'lishi mumkin. Xalqaro savdoda bir yoki bir nechta patent va ular bilan bog'liq “nou-xau” ni kompleks topshirishni nazarda tutuvchi litsenziya kelishuvlari keng tarqatilgan. Patentsiz ixtirolar va “nou-xau” bo'lishi mumkin.

Litsenziya kelishuvlari, texnik bilimlarni uzatishdan tashqari, litsenziyalovchi tomonidan litsenziyalangan ishlab chiqarishni tashkil etish, muhandislik xizmatlarini ko'rsatish va boshqa xizmatlar ko'zda tutishi mumkin. Litsenziyalanadigan savdoning jadal rivojlanishi omillaridan biri bu litsenziyalanadigan operatsiyalarning yuqori rentabelligi. Buning sababi, ular to'g'ridan-to'g'ri sarmoyalar bilan taqqoslaganda unchalik xavfli bo'lmaganligi bilan bog'liq.

Litsenziyalarni sotishning tashkiliy shakllari va amaliyoti tashqi bozorda har xil bo'lishi mumkin. Shunday qilib, sanoat firmalari litsenziyalarni sotish bo'yicha operatsiyalarni amalga oshirish uchun litsenziyalash (patent) bo'limlarini, chet el litsenziyalash bo'limlarini va chet el litsenziyalash bo'yicha sho'ba korxonalarini yaratadilar. Litsenziyalash bo'limlari (sektorlari) katta miqdordagi ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini olib boradigan va ixtirolarini patentlaydigan yirik kompaniyalarda tashkil etiladi.

Litsenziyalash bo'limlari (sektorlari) quyidagi funktsiyalarni bajaradi [3]:

1. patentlar va litsenziyalar savdosini o'rganish;
2. texnik xizmatlarga, ishlab chiqarish bo'linmalari va bo'limlariga, iqtisodiy xizmatlarga ma'lumot to'plash va taqdim etish;
3. litsenziyalarni sotib olishga qiziqqan firmalarni aniqlash;
4. kompaniyangizning ilmiy tadqiqotlari va texnik yutuqlari natijalari uchun patent muhofazasini ta'minlash;
5. patentlar va litsenziyalarni sotib olish va sotish bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri operatsiyalarni amalga oshirish.

Litsenziyalash bo'limlari o'rnatilgan va mustaqil bo'lishi mumkin. O'rnatilgan bo'limlar (sektorlar) odatda yuridik xizmat (bo'lim), texnik xizmat (bo'lim) yoki umumiy iqtisodiy xizmat (bo'lim) tarkibiga kiradi. Mustaqil litsenziyalash bo'limini firmaning yuqori menejment a'zosi boshqaradi (prezident, bosh direktor, prezidentning yordamchisi). Mustaqil bo'limlar markazlashtirilgan yoki markazlashtirilmagan bo'lishi mumkin. Xorijiy litsenziyalash idoralari odatda yirik firma yoki kompaniyalarda tuziladi. Bo'limlardan farqli o'laroq, bo'limlar iqtisodiy mustaqillikka ega.

Litsenziyalash siyosati firma rahbariyati (prezident, vitse-prezident, direktorlar kengashi), shuningdek filiallar va eksport bo'linmalari rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Xorijiy litsenziyalovchi filiallarning asosiy vazifasi litsenziyalarni sotish bo'yicha operatsiyalarni amalga oshirishdir.

Tadqiqot faoliyatini tijorat sifatida olib boradigan, patentlar va g'oyalarni sotib olish, ularni takomillashtirish va ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan va bozorda to'g'ridan-to'g'ri sanoat uchun har xil darajadagi tayyorlik darajasi bilan keng ilmiy va texnik bilimlarga ega bo'lgan ixtisoslashgan firmalar.

Litsenziyalash yoki patent agentlari (vositachilar) patentlar va litsenziyalar savdosida vositachilik qiladilar [3]. Ularning xizmatlaridan alohida patent egalari, kichik va o'rta firmalar, shuningdek yirik ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini olib bormaydigan yirik firmalar foydalanadilar. Litsenziyalarni sotuvchi (litsenziar) yoki xaridor (litsenziat) va boshqa tomondan, agent o'rtasidagi munosabatlar litsenziyalovchi agentlik shartnomasi bilan tartibga solinadi.

Litsenziya shartnomalari litsenziyalangan mahsulotlarni ishlab chiqarishni tashkil etish yoki litsenziyalangan jarayondan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan barcha aloqalarni aks ettiradi. Ilmiy-texnik jihatlardan tashqari, majmua moliyaviy munosabatlarni, mahsulot sotish bo'yicha ishlab chiqarish munosabatlarini va boshqalarni aks ettiradi. Litsenziyaviy bitim bu ixtirolardan, texnik bilimlardan va savdo belgilaridan tijorat va sanoat maqsadlarida foydalanish huquqlarini berish to'g'risidagi bitimdir. .

Namunaviy litsenziya shartnomalari turli tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan (BMT komissiyalari, sanoat firmalarining sanoat birlashmalari va boshqalar). Odatda, litsenziatga patentlangan ixtiro yoki texnologik jarayonga texnik ma'no, tajriba, nou-xau va tovar belgisidan foydalanish huquqini taqdim etadigan shartnomalar kiradi. Shartnomaning predmetidan foydalanganlik uchun kompensatsiya sifatida litsenziat bir oz haq to'laydi.

Litsenziya shartnomasida litsenziat tomonidan litsenziatga ma'lum bir badal to'lashi ko'zda tutilgan:

- *royalti*- uning miqdori foyda ulushi yoki litsenziya asosida ishlab chiqarilgan mahsulotni sotish miqdori shaklida belgilanadigan muntazam to'lovlar (ularning miqdori litsenziyadan foydalanishning haqiqiy iqtisodiy natijasi asosida belgilanadi - masalan, davriy foiz nisbati, foyda taqsimoti);
- *bir martalik to'lov*- belgilangan miqdordagi ish haqi - bir martalik yoki qismlarga to'lanadigan - dastlabki to'lov naqd shaklda; milliy to'lov; litsenziatning qimmatli qog'ozlarini o'tkazish; qarshi texnik hujjatlarni o'tkazish.

Ushbu to'lov cheklangan miqdordagi holatlarda, shu jumladan litsenziya uskunalar bilan birga sotilganda, litsenziyani noma'lum tashkilotga sotishda, tijorat sirlarini oshkor qilish xavfi tug'ilganda, shuningdek litsenziat istamagan hollarda qo'llaniladi. Uning faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirishga ruxsat berish yoki foydani o'tkazishda cheklovlar mavjud. Litsenziat joylashgan mamlakatdan ushbu turdagi royalti miqdori to'g'ridan-to'g'ri litsenziyalardan foydalanish bilan bog'liq emas, balki litsenziyadan foydalanish asosida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy samara va litsenziatning kutayotgan foydasi asosida oldindan belgilanadi va shartnomada belgilanadi.

Nazorat savollari va topshiriqlari

1. Innovatsiyalarning asosiy moddiy va nomoddiy natijalarini ayting.
2. Intellektual mulk tushunchasining mazmunini kengaytiring. Intellektual mulk qaysi qonunchilik hujjatlari bilan himoyalanganligini ayting.
3. Patent, ixtirolarni himoya qilishning patent shakli ta'rifini bering
4. Tovar belgisi qanday vazifalarni hal qiladi? Maxsulot sifatida texnologiyaning xususiyatlari qanday?
5. "Nou-xau" tushunchasini va "nou-xau" ni o'tkazishni kengaytiring.
6. Litsenziya qanday vazifalarni hal qiladi? Litsenziyalangan savdning ahamiyati nimada? "Litsenziar" va "litsenziat" tushunchalarining farqi nimada?
7. Tashqi bozorda litsenziyalarni sotishning tashkiliy shakllarini ayting.
8. Innovatsiyalarning ichki va tashqi xarajatlarini tavsiflang.

Bob 7. XODIMLARNING KOMPETENTSIYASI VA TASHKILOTLARNING STRATEGIK INNOVATSION RIVOJLANISHI

- 7.1. Korxonalarni strategik rejalashtirish muammolari.
- 7.2. Tashkiliy innovatsion strategiyalar.
- 7.3. Tashkilotning innovatsion rivojlanishining asosi sifatida kadrlar malakasining mohiyati va tarkibi.
- 7.4. Xodimlar va tashkilotlar vakolatlarini boshqarish

7.1. Korxonalarni strategik rejalashtirish muammolari

Har bir korxonaga uchun uzoq muddatli maqsadlarga ega bo'lish, uzoq muddatli istiqbolda maqsadli rivojlanishni rejalashtirish muhimligi to'g'risida tushunchalar o'sib bormoqda. Biroq, o'z strategiyasini ishlab chiqish vositalari ilgari qabul qilingan rejalashtirish tizimidan juda farq qiladi va ular haqida kam ma'lumotga ega, ya'ni amalda ular rejalashtirish ishlarining umum e'tirof etilgan usullariga aylanmagan. Bunday vositalardan tijorat banklari, ayrim ishlab chiqaruvchi firmalar (qoida tariqasida, muhim moliyaviy resurslarga ega) foydalanadilar, ammo aksariyat korxonalar faqat strategik menejment deb ataladigan tushunchaga kelmoqdalar. Shuning uchun korxonaga strategiyasini asoslash muammosi ustida to'xtash maqsadga muvofiqdir.

Firma strategiyasi - bu kompaniya tomonidan belgilangan aniq maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan istiqbolli chora-tadbirlar tizimi. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishning mohiyati shundan iboratki, ko'plab alternativalar va tanlangan yo'lda to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyatlardan kerakli rivojlanish yo'nalishini tanlash. Mikro va makro muhitning o'ziga xos sharoitlariga qarab korxonaga innovatsion strategiyaning ikkita asosiy turidan birini tanlashi mumkin: passiv yoki ijodiy, faol bo'lgan adaptiv. Moslashuv strategiyasining mohiyati qisman, fundamental bo'lmagan o'zgarishlarni (takomillashtiruvchi yangiliklarni) amalga oshirishdan iborat bo'lib, u tub mohiyatiga ega bo'lmasada, ilgari o'zlashtirilgan mahsulotlar, texnologik jarayonlar va xizmatlarni tashkiliy tuzilmalar va faoliyat doirasida takomillashtirishga imkon beradi. Korxonada allaqachon o'rnatilgan tendentsiyalar. Ushbu turdagi strategiyaning muhim xususiyati shundaki uni amalga oshiradigan korxonalar innovatsion bozorga

birinchi "sotuvchi" sifatida emas, balki undan keyin, taklif etilayotgan yangilikka bozor munosabatini sinchkovlik bilan o'rganish imkoniyati paydo bo'lganda kiradi. Shu sababli, ushbu strategiyadagi yangiliklar biznesning tashqi muhitidagi o'zgarishlarga majburan javob berish shakli bo'lib, ilgari yutib olingan bozor mavqelarini yo'qotmaslik uchun xizmat qiladi. Yuqori darajada rivojlangan barqaror tovar-pul munosabatlari sharoitida moslashish strategiyasi samarasiz. Bu erda innovatsiyalar, qoida tariqasida, mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirish, bozor pozitsiyalarini kengaytirish va mustahkamlash, mahsulotlarni qo'llashning yangi yo'nalishlarini o'zlashtirish uchun boshlang'ich nuqtaga aylanishi kerak; boshqacha qilib aytganda, boshqa turdagi, ya'ni ijodiy strategiyaning mohiyati bo'lgan faol biznes vositasi.

Hozirgi vaqtda mahalliy amaliyotda innovatsion strategiyaning u yoki bu turini tanlash muammosi yuqori ilmiy-texnik salohiyatga ega va qoniqarli ishlab chiqarish bazasiga ega bo'lgan yirik tovar ishlab chiqaruvchilar uchun eng dolzarb bo'lib turibdi. Bundan tashqari, muammo ichki bozorda kuchli raqobatchilarga ega bo'lganlar va ularning faoliyat sohalarida monopolistlar uchun deyarli teng darajada dolzarbdir: monopolist abadiy bo'lishi mumkin. Biroq, bugungi kunda bizning ichki sharoitimizda faol innovatsion strategiyani keng tarqatish haqida gapirish erta. Ob'ektiv ravishda mavjud bo'lgan amaliy tajribaning etishmasligi, shuningdek, ko'pgina tovar ishlab chiqaruvchilar hayot chegarasida muvozanatlashganda, nostandart qarorlarni qabul qilish xavfi va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlardan qo'rqish yirik korxonalarining top-menejerlarining aksariyati faol innovatsion rivojlanish strategiyasiga kirishga jur'at etolmaydilar.

Ko'pgina iqtisodiy sub'ektlar, shu jumladan o'zlarining iqtisodiyot sektorida etakchi mavqega ega bo'lganlar strategiyaning moslashuv turini afzal ko'rishadi. Endi gap undan voz kechishda emas, balki uni yanada samarali rivojlantirishda va eng muhimi, amalga oshirishda. Xo'sh, strategiyani ishlab chiqish jarayoni qanday? Ushbu savolga javob berayotganda shuni yodda tutish kerakki, bir qator mualliflar strategiyani tashkilotning vazifasi va maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun ishlab chiqilgan keng qamrovli reja sifatida belgilaydilar. Darhaqiqat, strategiyani uzoq muddatli istiqbolga cho'zilgan va tashkilot maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan doimiy rejalashtirish deb tushunish mumkin. Shuning uchun, innovatsion strategiya - bu rejadan kelib chiqadiki, u jarayonning barcha davomiyligini, tadqiqotlardan tortib ishlab chiqarish va marketing orqali foydalanishni anglatadi, aralashish va nazorat qilishning asosiy nuqtalarini belgilaydi, texnologik darajadagi o'sish tezligini va aqliy mehnatning zarur mahsulotlarini topish usuli. Shu bilan birga, u tortishish markazini maqsadga erishish tomon yo'naltiradi va rejada ko'rsatilgan vositalarni egiluvchan ravishda boshqaradi, faoliyat kursini yagona jarayon sifatida ko'rib chiqadi, texnologiyani nafaqat operatsiyalarning texnik ketma-ketligini, balki jonli tizim sifatida talqin qiladi.

Innovatsion strategiyalarning yana bir mashhur tasnifi - bu firmaning o'sish yo'nalishlariga qarab tasniflash. O'sishning uchta yo'nalishi mavjud: intensiv, diversifikatsiya va integratsiya. Ushbu daraja qo'shimcha ishlab chiqarish maqsadida moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni jalb qilish nuqtai nazaridan

intensiv va ekstensiv rivojlanishni hisobga oladigan ichki iqtisodiyotda qabul qilingan darajadan farq qiladi. Chet el tasnifi bozorga kirib borish uchun innovatsiya imkoniyatlari va firmaning etkazib beruvchilar va raqobatchilar bilan munosabatlariga asoslangan. Ushbu yondashuv va intensiv o'sish bilan bog'liq holda bozorda ta'sir doirasini kengaytirish uchun qo'shimcha resurslarni jalb qilish mumkin. Intensiv rivojlanish uchta asosiy turga ega: bozorga chuqur kirib borish, bozorni kengaytirish va mahsulotni takomillashtirish. Yangi mintaqaviy, milliy va xalqaro bozorlarda marketing va marketing harakatlarining rolini kuchaytirishdan iborat birinchi ikkitasiga kelsak, unda bu usullar bugungi kunda bizning korxonalarimiz uchun haqiqiy emas. Kam iqtisod sharoitida har qanday mahsulot, agar iste'molchilar unga qiziqish bildirsa, omborda qolmaydi. Tashqi bozorga ko'p miqdordagi 60 ta mahsulot bilan kirishga urinishlar sifati pastligi sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Shuning uchun, ishlab chiqarishni yanada rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqishda, korxonalar o'z kuchlarini, avval aytib o'tilganidek, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni modernizatsiya qilishga yo'naltirishlari kerak. Bu mehnat jamoalariga tashqi bozorlar uchun raqobatbardosh innovatsiyalarni yaratishga imkon beradi, bu korxonalar bosqichma-bosqich jahon iqtisodiyotiga qo'shilish imkonini beradi va mamlakat iqtisodiyotini tiklashga foydali ta'sir ko'rsatadi. Innovatsiyalarning raqobatbardoshligi asosan korxonani diversifikatsiyalash bilan, xususan uning navlari bilan bog'liq: konsentrik, gorizontol va konglomerat diversifikatsiyasi.

Dastlabki ikkitasi, navbati bilan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga o'xshash mahsulotlar turining kengayishini anglatadi; tubdan yangi. Uchinchi tur ishlab chiqarish dasturini na amaldagi texnologiya, na xizmat ko'rsatiladigan bozorlar bilan bog'liq bo'lmagan mahsulotlar bilan to'ldirishni anglatadi. Amaldagi iqtisodiyotning voqeliklari ishlab chiqarishni diversifikatsiyasini tezlashtirish zarurligi haqida gapiradi. Va nihoyat, korxonani rivojlantirishning so'nggi ustuvor yo'nalishi - integratsiya o'sishi ham uchta turga ega. Ta'minlovchilar ustidan nazorat o'rnatishni o'z ichiga olgan regressiv integratsiya alohida ahamiyatga ega. Iqtisodiyotimizga kelsak, biz innovatsion komplekslarni, shuningdek assotsiatsiyalarni yoki boshqa birlashmalarni saqlab qolish orqali erishiladigan aloqalarni mustahkamlash to'g'risida gaplashishimiz mumkin, etkazib beruvchilar va iste'molchilar ishini muvofiqlashtirish. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish va ishlab chiqarishni iste'molchiga yaqinlashtirish, shuningdek tarqatish tizimi ustidan qat'iy nazoratdan iborat bo'lgan progressiv integratsiyadan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Shu maqsadda bugungi kunda bir qator mahalliy korxonalar tijorat markazlari va do'konlarini ochmoqdalar, bu ularga talabning o'zgarishiga marketing yordamida tezroq javob berishga imkon beradi.

Integratsiya o'sishining uchinchi turi - gorizontol integratsiya, ya'ni raqobatdosh korxonalar ustidan qattiqroq nazoratni sotib olish yoki o'rnatish. Ammo bu erda u hali ham haqiqiy emas. Biz faqat ta'sir doiralarini birlashmalar yoki boshqa sanoat birlashmalari ichida taqsimlash haqida gapirishimiz mumkin. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish va ishlab chiqarishni iste'molchiga yaqinlashtirish, shuningdek tarqatish tizimi ustidan

qat'iy nazoratdan iborat bo'lgan progressiv integratsiyadan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Shu maqsadda bugungi kunda bir qator mahalliy korxonalar tijorat markazlari va do'konlarini ochmoqdalar, bu ularga talabning o'zgarishiga marketing yordamida tezroq javob berishga imkon beradi. Integratsiya o'sishining uchinchi turi - gorizontal integratsiya, ya'ni raqobatdosh korxonalar ustidan qattiqroq nazoratni sotib olish yoki o'rnatish. Ammo bu erda u hali ham haqiqiy emas. Biz faqat ta'sir doiralarini birlashmalar yoki boshqa sanoat birlashmalari ichida taqsimlash haqida gapirishimiz mumkin. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish va ishlab chiqarishni iste'molchiga yaqinlashtirish, shuningdek tarqatish tizimi ustidan qat'iy nazoratdan iborat bo'lgan progressiv integratsiyadan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Shu maqsadda bugungi kunda bir qator mahalliy korxonalar tijorat markazlari va do'konlarini ochmoqdalar, bu ularga talabning o'zgarishiga marketing yordamida tezroq javob berishga imkon beradi. Integratsiya o'sishining uchinchi turi - gorizontal integratsiya, ya'ni raqobatdosh korxonalar ustidan qattiqroq nazoratni sotib olish yoki o'rnatish. Ammo bu erda u hali ham haqiqiy emas. Biz faqat ta'sir doiralarini birlashmalar yoki boshqa sanoat birlashmalari ichida taqsimlash haqida gapirishimiz mumkin. Shu maqsadda bugungi kunda bir qator mahalliy korxonalar tijorat markazlari va do'konlarini ochmoqdalar, bu ularga talabning o'zgarishiga marketing yordamida tezroq javob berishga imkon beradi. Integratsiya o'sishining uchinchi turi - gorizontal integratsiya, ya'ni raqobatdosh korxonalar ustidan qattiqroq nazoratni sotib olish yoki o'rnatish. Ammo bu erda u hali ham haqiqiy emas. Biz faqat ta'sir doiralarini birlashmalar yoki boshqa sanoat birlashmalari ichida taqsimlash haqida gapirishimiz mumkin. Shu maqsadda bugungi kunda bir qator mahalliy korxonalar tijorat markazlari va do'konlarini ochmoqdalar, bu ularga talabning o'zgarishiga marketing yordamida tezroq javob berishga imkon beradi. Integratsiya o'sishining uchinchi turi - gorizontal integratsiya, ya'ni raqobatdosh korxonalar ustidan qattiqroq nazoratni sotib olish yoki o'rnatish. Ammo bu erda u hali ham haqiqiy emas. Biz faqat ta'sir doiralarini birlashmalar yoki boshqa sanoat birlashmalari ichida taqsimlash haqida gapirishimiz mumkin.

7.2. Tashkiliy innovatsion strategiyalar

Iqtisodiy muhit sharoitlariga va korxonalar ixtiyorida resurslarga qarab firmalarning innovatsion strategiyalarini tasnifi juda ajoyib. Ularga rioya qiladigan firmalar har biri o'zlariga xos tarzda, boshqalar kabi emas, balki bozor talablariga bir xil darajada moslashgan va ularning barchasi iqtisodiyotning normal ishlashi uchun zarurdir. Zo'ravonlik (kuch) strategiyasi tovar va / yoki xizmatlarning keng miqyosli standart ishlab chiqarish sohasida ishlaydigan firmalar uchun odatiy holdir. Eng muhim uchta firma turi - zo'ravonlik - "mag'rur sherlar", "qudratli fillar" va "hippi begemotlar" ning unutilmas nomlarini oldi. Firmalarga rioya qilishning asosiy kuch manbai shundaki, bunday ishlab chiqarish odatda samaraliroq va arzon narxlarda amalga oshirilishi mumkin. juda xilma-xil tovarlarning kichik partiyalarini tayyorlashdan ko'ra. Bundan tashqari, Violents keng miqyosli ilmiy tadqiqotlar, kuchli tarqatish tarmog'i va yirik reklama kompaniyalaridan foydalanadi. Zo'ravonlikning strategiyasi oddiy: firma o'zining

ulkan kuchiga tayanib, ulkan bozorda hukmronlik qilishga intilib, raqiblarini iloji boricha siqib chiqaradi. U o'z mahsulotlarining qiyosiy arzonligi va sifatli (o'rtacha sifat darajasi) bilan o'ziga jalb qiladi.

Bundan tashqari, xaridor uchun tashvish - bu bozorda ko'pincha monopolist mavqeini egallab turgan gigantlar - binafshalar tomonidan xayriya qilish emas. Bu ularning ommaviy talab qonunlarini tushinishi natijasidir: yomon yoki qimmat mahsulot bunday talabni keltirib chiqarmaydi. Yirik firmalarning tanqidchilari ko'pincha tarix ularning asosiy trubkasini - texnik ustunligini nokaut qilgan deb aytishadi. Ilgari kichik firmalarda mukammal uskunalar mavjud emas edi. Endi ularda, qoida tariqasida, gigantlar qo'llaganidan hech qanday qolishmaydi. Gigant kompaniyalar, ayniqsa, mamlakatimizda kamdan-kam hollarda hujumga uchraydi, bu erda ular ko'pincha iqtisodiyotni bo'g'ib o'tirgan va uning islohotiga to'sqinlik qilayotgan monopolistlar sifatida qaraladi. Bunday bayonotlarda biron bir haqiqat bor - butun dunyoda kichik firmalar tomonidan raqobatbardosh bosim kuchaygan va gigantlar hali bozor sharoitlariga aniq moslashmagan. Biroq, monopoliya va sanoat gigantlarining boshqa kamchiliklari haqida nima deyishidan qat'iy nazar, barcha mamlakatlarda odamlar eng mashhur ehtiyojlarini yirik firmalar mahsuloti hisobiga qondirishadi. Shubhasiz, jiddiy kamchiliklarga qaramay, ular o'z o'rnida almashtirib bo'lmaydigan. Buni korporativ elitaning barqarorligi yaqqol tasdiqlaydi. Kuchli ishlab chiqarish uskunalari ularning qurol-yarog'idagi eng katta boylikdir, ammo u faqat yuklanganda. Va iqtisodiy qayta qurish inqirozi ish hajmini qabul qilinmaydigan darajaga tushirdi. Shunga qaramay, iqtisodiy rivojlanishning tarixiy xususiyatlaridan kelib chiqqan holda aynan yirik korxonalar mamlakat iqtisodiyotining asosini tashkil etadi va kelajak ko'p jihatdan ularning samarali bozor strategiyasini ishlab chiqishiga bog'liqdir. Violent strategiyasi O'zbekistonnig etakchi savdo tarmoqlari va xizmat ko'rsatish korxonalari uchun ham umid baxsh etadi. Katta xususiy firmalar haddan tashqari narxlash hisobiga emas, balki "tovar aylanmasidan" foyda olish istagini tobora ko'paytirayotgani bejiz emas. Patent (joy) strategiyasi firmalar uchun odatiy holdir tor ixtisoslashuv yo'liga tushdi. Bu ma'lum (ko'pincha tor) iste'molchilar doirasi uchun maxsus, g'ayrioddiy mahsulotlarni ishlab chiqarishni ta'minlaydi. Patient kompaniyalar o'zlarining bozor kuchlarini mahsulotlarining tegishli mijozlar guruhi uchun u yoki bu tarzda ajralmas bo'lib qolishidan kelib chiqadilar. Bunday kompaniya katta bozorning kichik qismini nazorat qilib, o'zini yoyishga emas, balki kichik bozor segmentining maksimal ulushini egallashga harakat qiladi. Odatda, uning qimmatbaho va sifatli tovarlari standart mahsulotlardan qoniqmaganlarga yuboriladi.

Ushbu strategiyaning mohiyati nafaqat ixtisoslashish, balki cheklangan talabga ega bo'lgan mahsulotlarga e'tiborni kuchaytirishdir. Patentlarni o'zlarining bozor maydonlarini tor doirada ajratishga nima majbur qiladi? Avvalo, albatta etakchi korporatsiyalar bilan to'g'ridan-to'g'ri raqobatdan qochish istagi. Standart mahsulotlarni ishlab chiqarishda gigantlarga qarshi kurash muvaffaqiyatsizlikka uchranganligi ma'lum. Ammo iste'molchining maxsus ehtiyojlarini hisobga olgan holda, afzalliklari butun faoliyatini ularni o'rganish va qondirishga bag'ishlagan kompaniya tomonida. Va bu erda rollar o'zgaradi - ulkan hajm ustunlikdan

kamchilikka aylanadi, kichik va o'rta firmalar ustunlikka ega. Patent firmalarini odatda iqtisodiyotning "hiyla-nayranglari" deb atashlari bejiz emas. Tasavvur qilish qiyin, masalan, elektr arra uchun zanjirlarni kesish uchun eng yaxshi variantni jiddiy izlayotgan katta metallga ishlov berish kontserni. Ushbu zanjirlar kontsernning umumiy tovar aylanmasining ahamiyatsiz foizini tashkil qilishi aniq. Gigantning sa'y-harakatlari ham mutanosib bo'ladi. Ayni paytda, o'rta kompaniya "Omark" (AQSh) faqat kesish zanjirlari bilan shug'ullanadi va bu sohada dunyoga taniqli etakchidir. Qattiq va xavfli yog'och ishlarini olib borish uchun eng yaxshi vositalarni qidirishda yog'ochsozlar qanday mahsulotlarni qidirayotganini aniqlash uchun mutaxassis bo'lish shart emas. Fox kompaniyalari bozorga xilma-xillikni olib keladi. Gigantlar bilan janjallashmaslik uchun ular maxsus ehtiyojlarni izlaydilar va faol shakllantirib, iqtisodiyotni standartlashtirilmagan zulmdan qutqaradilar.

Mamlakatimizdagi firmalar uchun patent strategiyasi, birinchi navbatda, tadbirkorlik falsafasi sifatida alohida ahamiyatga ega. U etakchi korporatsiyalar bilan to'g'ridan-to'g'ri kurashishga emas, balki faoliyat yuritishi mumkin bo'lmagan sohalarni izlashga chaqiradi. Ushbu yondashuv kuchsizlarning kuchlilar bilan raqobatlashish imkoniyatlarini jiddiy ravishda oshiradi, bu bizning kompaniyalarimiz uchun juda foydali, ayniqsa chet elliklar bilan janglarda. Kommutatsiya (moslashuvchan) strategiyasi oddiy biznesda mahalliy (mahalliy) miqyosda ustunlik qiladi. Kichik ixtisoslashgan korxonaning kuchi uning ma'lum bir mijozning kichik (va ko'pincha qisqa muddatli) ehtiyojlarini qondirish uchun yaxshiroq moslashuvchanligidadir. O'zining mohiyatiga ko'ra talab har doim bir nuqtaga, mahalliy kelib chiqishga ega: ma'lum iste'molchi falon va shunga o'xshash holatlar bilan bog'liq holda bunga va bunga ehtiyoj sezadi. Iste'molchilarning katta guruhlari yoki alohida qatlamlari so'rovlarining umumiy tasodifiyligi, shuningdek ularning qoniqishlarini oqimga qo'yish uchun texnik imkoniyatlarning mavjudligi ommaviy (binafsha) yoki ixtisoslashgan (patent) ishlab chiqarish uchun zamin yaratadi. Ammo bu shartlar har doim ham bajarilmaydi va keyin sahnada komutantlar paydo bo'ladi. Har safar ma'lum bir ish uchun yaratilgan son-sanoqsiz kichik biznes iqtisodiyotning biriktiruvchi to'qimasi bo'lib xizmat qiladi. Faqatgina yo'lovchilar har qanday biznes imkoniyatidan foydalanishga tayyor, boshqa firmalar esa o'zlarining ishlab chiqarish profiliga nisbatan qat'iydir. Gap shundaki, katta ishlab chiqarish quvvatlarining etishmasligi, tor sohadagi maxsus bilimlar yoki ilmiy-texnik asoslar - xullas, boshqa firmalar kuchli bo'lgan hamma narsa - komutantlar (nima uchun) deyarli nima qilishlarini bilmasliklariga olib keladi. Bunday almashtirib bo'lmaydigan va hatto yuzsizlik komutantlarga "kul sichqonlar" nomini berish uchun asos bo'lib xizmat qildi. Sichqoncha firmalarida faqat ushbu turga xos bo'lgan afzalliklar mavjud. Ular uchun boshqa firmalar qila olmaydigan biznes sohaslarida keskin o'zgarishlar qilish oson. O'z navbatida, ortib borayotgan moslashuvchanlik kommutatorlar uchun raqobatbardosh kuch manbaiga aylanadi. Erkin tadbirkorlik ruhi, doimiy ravishda foyda olishga yo'naltirilganligi va buning uchun har qanday vositaga murojaat qilishga tayyorligi komutantlar faoliyatida eng toza va to'liq shaklda namoyon bo'ladi. Bu mlakatimizning yangi xususiy firmalari orasida ustun bo'lgan

strategiya. Ularning eng qadimiylari ishlab chiqarish kooperativlari sifatida boshlangan. Rivojlanishlarida ular kompyuter savdosi, "xorijiy avtomobillar" davri avj olgan va bir qator ixtisosliklarni o'zgartirgan. Va hozirgi kungacha bojxona to'lovlarning har qanday o'zgarishi yoki turli xil tovarlar bilan ishlashning qiyosiy rentabelligi xususiy korxonalar faoliyatining turlicha o'zgarishiga olib keladi. Butun iqtisodiyotning manfaatlari nuqtai nazaridan kommutatsiya firmalarining roli juda hurmatga sazovor (garchi sog'lom iqtisodiyotda, hozirgi Rossiya iqtisodiyotidan farqli o'laroq, ular asosan savdoda emas, balki ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishda to'plangan). Kommutatsiya kompaniyalari paydo bo'ladi: boshqa korxonalar samarasiz (masalan, ko'p hollarda qishloq joylardagi yirik fermer xo'jaligi fermer xo'jaligiga nisbatan); boshqa raqobatchilar uchun shunchaki joy yo'q (yoqilg'i quyish shoxobchasi, kafe, kichik qishloqdagi do'kon); boshqa firmalar mijozga etarlicha individual yondashuvni ta'minlamaydilar (sartaroshxona, go'zallik saloni, oilaviy shifokor). Eksploatatsion (kashshof) raqobatbardosh strategiya eski bozor segmentlarini yangi yoki tubdan o'zgartirilishini yaratish bilan bog'liq. Gap nafaqat mahsulot va xizmatlarni takomillashtirish, ammo inqilobiy echimlarni qidirish juda xavfli (ammo muvaffaqiyatli bo'lsa, juda foydali). Ushbu strategiyaga sodiq qolgan firmalarning misollarini shaxsiy kompyuterlar (Apple, Zenith, Osborne va boshqalar), biotexnologiya (Gientech) kashshoflari, shuningdek prozaik sohalarda topish mumkin. Shunday qilib, McDonald's Yaponiyada, Janubiy Koreyada, Tayvanda birinchi restoranlari uchun franchayzerlarni tanlab, ular orasida ilgari, masalan, xuddi o'sha mikroelektronikada qo'lini sinab ko'rgan, tavakkal qiladigan tadbirkorlarni qidirib topmadi. Axir ular ikki barobar tavakkal qilib, Osiyo iste'molchilari uchun ikki tomonlama yangilikni taklif qildilar: g'ayrioddiy Amerika taomlari va Sharq an'alariga begona xizmat ko'rsatish tizimi (idish-tovoqlarni "konveyer" tayyorlash va tarqatish). Eksportyorlar quvvatining asosiy omili fundamental innovatsiyalarni amalga oshirishdagi yutuqlar bilan bog'liq. Bu bunday firmalarni qishdan keyin erga boshqalarga qaraganda tezroq o'rnatishni boshlagan "birinchi qaldirg'ochlar" bilan taqqoslash uchun asos bo'lib xizmat qildi. Bunday kompaniya yangi bozorni yaratishga va undagi yagona mavjudligidan foydalanishga intiladi. Biroq, sof shaklda, qisqa muddatli xarakterga ega bo'lganligi sababli, ishbilarmonlik dunyosida kashshoflik strategiyasini kuzatish juda qiyin. Haqiqat shundaki, hal qiluvchi muvaffaqiyatga erishilgan paytgacha bunday firma tijorat korxonasidan ko'ra ko'proq yangi yo'nalish fanatik ixlosmandlari guruhiga o'xshaydi. Va uzoq kutilgan yutuqdan so'ng, kashshof strategiyaga bo'lgan ehtiyojning o'zi yo'qoladi: firma oldida bozor ulushini saqlab qolish, mahsulotni joriy takomillashtirish, rentabellikni oshirish va boshqalar kabi prosaik vazifalar turibdi va shunga qaramay, umumiy iqtisodiy nuqtai nazardan, bunday kompaniyalarning roli ulkan.

Zamonaviy O'zbekistonda eksport qiluvchilar kam (ammo ular hamma joyda buyumlardir). Ammo ilmiy salohiyati bilan mashhur bo'lgan mamlakatda ushbu turdagi korxonalarni rivojlantirish istiqbollari juda katta. Innovatsion strategiyani tanlash Firmalarning taqdim etilgan tasnifi haqiqiy bozorning yashash uchun "to'g'ridan-to'g'ri" raqobatning soddalashtirilgan rasmidan qanchalik uzoqligini

aniq ko'rsatib beradi. Kuzatilayotgan narsa - bu "hammaga qarshi urush" emas, balki har xil turdagi kompaniyalarning birga yashashi va bir-birini to'ldirishi. Yoki, agar xohlasangiz, raqobatni susaytiradigan bozorlarning bo'linishi, faqat bu holda monopol fitnasiga emas, balki nishlarning delimitatsiyasi (farqlanishi) asosida amalga oshiriladi. Ikkinchisi shundan iboratki, firmalar turli xil bozor sharoitida faoliyatga teng bo'lmagan moslashuvchanligi sababli, faqat uning segmentlari bo'yicha ishlashga intilishadi, bu erda ular raqobatchilardan kuchliroq. Chet ellik sohani bosib olish, kompaniya, qoida tariqasida, "aborigenlar" ning qattiq qarshiligiga duch keladi va o'zlarining isbotlangan raqobat kurash usullarini tegishli samaradorlik darajasi bilan qo'llay olmaydi - o'yinning boshqa qoidalari ham mavjud. Shunday qilib, hatto eng qudratli korporatsiyalar-violetlar ham ixtisoslashgan ishlab chiqarish bilan shug'ullanmoqchi bo'lganlarida bir necha bor mag'lubiyatga uchragan. Ularning asosiy kozaki - tovarlarni ommaviy ishlab chiqarish samaradorligi - tor bozorda ishlamaydi. Ma'lum bo'lishicha, mijozlarning maxsus ehtiyojlarini qondirishda patentlar tajribasi bilan taqqoslanadigan hech narsa yo'q. Standart biznes sohasida faoliyat yuritadigan mustahkam kichik firmani o'z bozorida siqib chiqarish osonroq bo'lmaydi. Aytish mumkinmi, osonmi? mijozlarga shaxsiy xizmat ko'rsatish sohasida kichik bilan raqobatlashadigan yirik kompaniya? Axir, byurokratiya va sustkashlik gigantlarning odatda tan olingan kamchiliklari hisoblanadi. Ammo ommaviy bozorga qaytish osonroq emas. U erga chiqmoqchi bo'lgan bemor ko'pincha muvaffaqiyatsizlikka uchraydi yoki bir qator qiyinchiliklarga duch keladi. Ajablanarlisi shundaki, bundan oldin ko'pincha muvaffaqiyat qozonadi - aynan u bemorni o'z mahsulotining universal jozibasiga ishonadi va ehtiyotkorlikni unutib, o'z o'rnini tark etadi. Patent tovarlarini ommaviy bozorlarga rad etish mexanizmi oddiy - u erda ular manzilsiz. Unga juda aniq mahsulot bilan kirish sog'lom mijozlarga nogironlar uchun qo'lda ishlaydigan mashinalarni taklif qilishga o'xshaydi va nihoyat, har qanday firma uchun kashshof biznesga kirish juda xavfli sarguzashtdir. Umuman olganda, kompaniyalar dunyosi o'zaro shafqatsiz kemirayotgan jonzotlarning chalkashliklariga emas, balki har bir turning quyosh ostida o'z o'rnini 66 bo'lgan tabiiy, aytaylik, biologik jamoalarga juda o'xshash uyushgan jamoaga o'xshaydi. Ammo haqiqat shundaki, iqtisodchilar biologik o'xshashliklarga rioya qilishlariga qaramay, tiriklar dunyosida sichqon har doim sichqon bo'lib qoladi va hech qanday sharoitda sherga aylana olmaydi.

Kompaniyalar dunyosida xatti-harakatlarini to'g'ri tanlagan kichik firma, aksincha, biznes piramidaning yuqori qismiga o'tishi mumkin, bu esa biologiyada misli ko'rilmagan o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin. Yangi tashkil etilgan kompaniyani rivojlantirish uchun boshlang'ich nuqta, qoida tariqasida, kommutatorning holati - iqtisodiyotning "kulrang sichqonchasi" dir. Na yuqori samarali uskunalar, na maxsus bilimlar, na ilmiy va texnik asoslarga ega emas, bunday kompaniya faoliyat sohasini to'g'ri tanlaganligi tufayli o'zini barqaror mavqe va daromadning etarli darajasini ta'minlay oladi. Agar kompaniya moslashuvchan bo'lib chiqsa, u asta-sekin kapital to'playdi va hajmi kattalasha boshlaydi. Biroq, bu erda uni birinchi xavf kutmoqda. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, strategiyaning tegishli o'zgarishsiz hajmning mexanik o'sishi qulashga olib keladi. Kenglikdagi oddiy kengayish faqat sanoatning shakllanishi davrida o'zini oqlaydi.

Bizning faraziy firma faoliyat yuritadigan zamonaviy bozor bo'sh emas. Unda allaqachon yirik korporatsiyalar hukmronlik qilmoqda, agar ular ba'zi bir kuchli tomonlarga ega bo'lmasalar, yangi raqobatchilarga toqat qilmaydilar. Shuning uchun "o'sgan sichqoncha" ko'pincha halokatga uchraydi. Omon qolish va kichik kompaniyaning rivojlanishini davom ettirish uchun o'z vaqtida "makkor tulki" ga aylanish kerak - ixtisoslashtirilgan patent kompaniyasi. Agar firma biron narsani boshqalarga qaraganda sezilarli darajada yaxshiroq qilishni o'rgansa, u endi raqobatchilardan qo'rqmaydi. Ular qanchalik kuchli bo'lsa ham, ular firmaning tanlangan ixtisoslashuv sohasiga teng kelmaydi. Tulki kompaniyasi o'sib bormoqda, kuchaymoqda va bozor segmentining tobora katta qismini egallab olmoqda: avval milliy, omad esa xalqaro miqyosda. Bu erda kompaniya ikkinchi to'siqqa duch keladi - tanlangan joyning cheklangan hajmi. O'sishni davom ettirish uchun siz ommaviy ishlab chiqarish sohasini bosib olishingiz kerak. Bu oson tanlovdan yiroq. Axir, "tulki" o'zining bozor joyidan tashqarida, raqobatchilar oldida ancha zaif bo'lib qoladi. Ko'pincha, tanlangan mutaxassislik juda istiqbolli bo'lib chiqsa, ommaviy ishlab chiqarishga o'tish yaxshi tugaydi. "Makkor tulki" "mag'rur sher"ga aylanadi, ya'ni o'z mahsuloti bilan har xil turdagi tovarlar yoki xizmatlarning tez sur'atlarda o'sib borayotgan talabini qondiradigan Violent kompaniyasiga aylanadi. Biroq, "sher" holatiga yana bir yo'l bor: hech kimga bo'ysunmaydigan, ilm-fan va texnika taraqqiyotining xavfli yo'li. Muvaffaqiyatli bo'lsa, ekspluatatsiya qiluvchi kompaniya ("birinchi qaldirg'och") bunday faoliyat bilan shug'ullanib, dinamik ravishda o'sib borayotgan talab to'lqiniga duch keladi. Bundan tashqari, kompaniya evolyutsiyasi binafsha rang strategiyasi doirasida davom etmoqda. "Mag'rur sher" ning dinamik holati asta-sekin "qudratli fil" roli bilan almashtiriladi. Haqiqat shundaki, iqtisodiyotning hech bir tarmog'i doimo portlovchi o'sish holatida emas. Bozor to'yingan bo'lib bormoqda. Bitta maxsulot taqdiriga garovga tushmaslik uchun kompaniya hamma joyda dominant pozitsiyalarni egallashga intilib, barcha yangi sohalarga kirib boradi.

Juda barqaror kompaniya ba'zan bir asrgacha yoki undan ham ko'proq vaqt davomida o'zining mavqeini ushlab qoladi. Ammo bundan keyin ham noqulay evolyutsiya mumkin - "gippopotamus" yo'nalishi bo'yicha. O'zining ulkan hajmini saqlab qolgan holda, bunday gippopotamus kompaniyasi son-sanoqsiz ikkilamchi tarmoqlar bilan to'lib-toshgan, boshqarib bo'lmaydigan bo'lib qoladi va nihoyat dinamikligini va shu bilan birga rentabelligini yo'qotadi. Uning ulkan hajmi va qudrati tufayli bularning barchasi zudlik bilan qulashga olib kelmaydi: aksiya o'nlab yillar davomida rivojlanib boradi, rasm sekin harakatlanadigan kinoteatr singari deyarli sezilmaydi. Biroq, ushbu vaziyatdan chiqishning ikkita asosiy yo'li mavjud. Yoki samarasiz ishlab chiqarishlarni tugatish yoki ularni sotish (investitsiya qilmaslik) va "fil" bosqichiga qaytish orqali qutulish yoki firma tarixining oxirini belgilaydigan muvaffaqiyatli raqobatchilar tomonidan yutilish. aksiya o'nlab yillar davomida rivojlanib boradi, rasm sekin kinoteatrda bo'lgani kabi deyarli farq qiladi.

7.3. Tashkilotning innovatsion rivojlanishining asosi sifatida kadrlar malakasining mohiyati va tarkibi

Zamonaviy tashkilotning innovatsion rivojlanishini ta'minlash, tanlangan innovatsion rivojlanish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish tashkilotning intellektual resurslarining ulkan ahamiyatini belgilaydi, ular birinchi navbatda xodimlar tomonidan amalga oshiriladi. Shunga ko'ra, strategik innovatsion rivojlanish masalalari va xodimlarni boshqarish masalalari, uning vakolatlari bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir.

Darhaqiqat, aksariyat zamonaviy tashkilotlarning mavjudligi va rivojlanishi uchun sharoitlar zamonaviy iqtisodiyotning holati tufayli bir qator xususiyatlar bilan farq qiladi. Ichki bozorda o'sib borayotgan raqobat, jahon iqtisodiyotiga qo'shilish fonida menejmentning strategik jihatlariga qiziqish sezilarli darajada kuchaymoqda, shu jumladan raqobatdosh ustunliklarning ichki (tashkilot chegaralariga nisbatan) va tashqi manbalarining nisbiy ahamiyatini aniqlash. . Biroq, taniqli strategik menejment masalalari tadqiqotchisi V.S. Katkalo, mahalliy olimlar va menejerlarning firmalarning strategik menejmenti kontseptsiyasiga nisbatan tobora ortib borayotgan talabi so'nggi yillarda ushbu sohada juda kam ma'lumotlarga duch keldi. Strategik menejment nazariyasining genezisini tavsiflab, muallif ta'kidlaganidek, strategik menejmentning resurs kontseptsiyasi so'nggi o'n yilliklarda unda qo'llanilgan bir qator uslubiy yangiliklar tufayli eng ko'p talab qilinmoqda: firmalar strategiyasini o'rganish iqtisodiy, tashkiliy va boshqaruv yondashuvining sintezi; firma qiymat yaratish uchun bunday strategiyani amalga oshirganda paydo bo'ladigan raqobatbardosh ustunlik (strategik boshqaruv nazariyasida) kontseptsiyasining asl talqini, mavjud yoki potentsial raqobatchilari tomonidan bir vaqtning o'zida amalga oshirib bo'lmaydigan; strategik menejmentning mohiyatini proaktiv kontseptsiya doirasida yangi talqin qilish, bunda firmadan noyob resurslar va qobiliyatlarni faol ravishda yaratish va rivojlantirish talab etiladi.

Shunga ko'ra, muvaffaqiyatli strategiyalarning mohiyati raqobatchilarni "har qanday narxda" bostirish emas, balki boshqa firmalar tomonidan nusxalash qiyin bo'lgan o'zlarining tashkiliy vakolatlarini yaratishdir. Bu borada strategik menejment nazariyasidagi eng muhim yangilik bu vaqt omiliga ustuvor ahamiyat berish bo'lib, u etakchi firmalarning tashkiliy o'rganish va bilimlarni boshqarish muammolarini hal qilishda etakchi firmalarning tashkiliy qobiliyatlari sifatida dinamik qobiliyat tushunchasini shakllantiradi. Ta'kidlanishicha, raqobatbardosh ustunlikni izlash uchun kompaniyalar tobora ko'proq ko'zlarini o'zlarining ichki muhitiga qaratmoqdalar, o'z atrofida biznes maydonini yaratish mumkin bo'lgan qobiliyatlarni aniqlashga harakat qilish. Biroq, so'nggi yillarda strategik menejment nazariyasi hali asosiy tushunchalardan birining umumiy qabul qilingan talqinini ishlab chiqmagan: "kompetensiya", bu tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, resurs yondashuvini yanada rivojlantirishni va empirik sinovlarni qiyinlashtiradi asosiy vakolatlar tushunchasi. Ishonchim komilki, "kompetensiya" atamasi (lotincha raqobatlashish - "men erishaman", "uchrashaman", "mos kelaman"; yoki vakolatli - "mos") atamasi V. Maksvell tomonidan 1982 yilda ilmiy muomalaga kiritilgan va bu degani qisqa vaqt ichida ko'rib chiqilgan ushbu tashkilot xodimlari egallagan bilim va qobiliyatlarning oqilona kombinatsiyasi. Ushbu kontseptsiyadan

foydalanish tarixi o'n yildan ko'proq vaqtni boshlaganligi sababli, hozirgi kunga kelib uning juda ko'p ta'riflari shakllangan. Shunday qilib, taniqli amerikalik menejment nazariyotchilari J.Pirs va R.Robinsonlar kompetensiyani noyob resurslar to'plami va ulardan foydalanish uchun noyob imkoniyatlar sifatida belgilaydilar. Tadqiqotchilar R. Sanches, A. Xen va X. Tomas kompetensiyalarni resurslar va aktivlarni yaxlit muvofiqlashtirilgan taqsimlash bilan bog'liq tashkiliy jarayonlar va kundalik operatsiyalar majmuasi sifatida belgilaydilar.

Zamonaviy lug'atlarga murojaat qiladigan bo'lsak, vakolatning bir oz farq qiluvchi xususiyatlarini topish mumkin: ba'zi organlar va shaxslar qonunlar, qoidalar, nizomlar, qoidalarga muvofiq bo'lishi kerak bo'lgan yoki ega bo'lgan vakolatlar to'plami; muayyan davlat organining (mahalliy o'zini o'zi boshqarish organi) yoki mansabdor shaxsning qonuniy ravishda belgilangan vakolatlari, huquqlari va majburiyatlari to'plami, uning davlat organlari (yoki mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari) tizimidagi o'rnini aniqlash. Boshqacha qilib aytganda, kompetensiya kontseptsiyasini talqin qilishda ikkita asosiy yondashuv mavjud bo'lib, ularni shartli ravishda rasmiy (tashkilot talablari asosida) va shaxsiy (vakolatlarni tashuvchilarni tavsiflovchi) deb belgilash mumkin. Boshqa tadqiqotchilar ham ushbu tafovutga e'tibor qaratmoqdalar: V. Efremov va I. Xanykovlarning ishlarida "kompetensiya" tushunchasi ikki ma'noga ega bo'lishi mumkinligi ta'kidlangan: 1) qonun, nizom yoki boshqa akt bilan berilgan ma'lum vakolatlar doirasi. ma'lum bir organga yoki mansabdor shaxsga; 2) har qanday sohada bilim, tajriba.

Bundan tashqari, mualliflar ikkinchi qiymatdan asosiy sifatida foydalanishni afzal ko'rishadi, shu asosda ular kompetensiyaga quyidagi ta'rifni berishadi: tajribani o'z ichiga olgan axborot resursining maxsus xususiyati, xodimlar tomonidan yakka tartibda yoki birgalikda amalga oshiriladigan belgilangan maqsadlarga erishish uchun resurslar va biznes jarayonlarini (tashkilotning imkoniyatlarini) tashkil etish va boshqarish usuli to'g'risida bilim va ko'nikmalar. Umuman olganda, ushbu ta'rif juda to'liq va murakkab ekanligini hisobga olsak ham, biz buxgalteriya hisobi va "rasmiy" yondashuvga ehtiyoj borligini ta'kidlaymiz, chunki bu ishchining faoliyatining muayyan usuli asosida tajriba, bilim va ko'nikmalar yotadi. mehnat bozori talabi va ijtimoiy amaliyot. Natijada, ma'lum bir mutaxassisning ish hajmining konturi va profili shakllanadi, uning vakolatlari ham, ish jarayoni va umuman tashkilot tarkibidagi o'rni belgilanadi.

Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyotning zamonaviy darajasida amalga oshiriladigan imkoniyatlarni amalga oshirish ko'plab omillarga bog'liq, ammo oxir-oqibat u tashkilot xodimlariga nisbatan yuqori talablarni ko'zda tutadi va zamonaviy sharoitlarda malakali ishchi va vakolatli mutaxassis qanday talablarga javob berishi kerakligi haqidagi savolga javob beradi, vakolat darajalarini rasmiylashtirishni talab qiladi. Shunga ko'ra, har ikkala tarkibiy qism hisobga olinishi uchun "vakolat" ta'rifini shakllantirish mantiqiy ko'rinadi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, vakolatlar, bir tomondan, tashkilotning qobiliyatlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlarning vakolatlari majmuasi, boshqa tomondan, xodimlarga ega bo'lgan maxsus axborot resurslari (tajriba, bilim va ko'nikmalarni o'z ichiga olgan), yakka tartibda yoki birgalikda.

Ushbu talqin "vakolat" ta'rifidan foydalanishning ikkita asosiy jihatini aks ettirishga imkon beradi (ham tashkilot ehtiyojlari, ham xodimlarning haqiqiy imkoniyatlari).

7-jadval.

Kompetensiya tushunchasining asosiy jihatlari xususiyatlari

Qobiliyatlarning xususiyatlari	Vakolatlar xodimlarning vakolatlari to'plami sifatida	Kompetentsiyalar xodimlar uchun axborot manbai sifatida
Shakllanish manbai	Tashkilot talablari	Xodimlarning imkoniyatlari
Ob'ekt xususiyatlari	Ishning o'ziga xos xususiyatlari	Xodimlarning o'ziga xos xususiyati
Zarur ta'sir	Rasmiylashtirish ob'ekti	Boshqarish ob'ekti

Shu bilan birga, ta'kidlash kerakki, vakolat kontseptsiyasining taqdim etilgan jihatlari o'zgarishsiz va vaqt omili ta'sirini va mavjudlik sharoitlari dinamikasini hisobga olgan holda, o'zaro ta'sir bilan tavsiflanadi: tashkilot talablari axborot manbai sifatida vakolatlariga ta'sirini kuchaytirishni va kadrlar imkoniyatlarining o'zgarishini - kadrlarni qabul qilish vakolati sifatida vakolatlarni moslashtirishni nazarda tutadi.

Bundan tashqari, zamonaviy tadqiqot adabiyotlarida ma'lum bir vakolat turlarining xususiyatlariga oid juda ko'p sonli ishlar mavjudligini ta'kidlash lozim. Shu bilan birga, ushbu turlarni mantiqiy ravishda tuzish har doim ham mumkin emas, chunki ko'pincha vakolatlarni turlarga bo'lish uchun tasnif mezonlari mavjud emas. Shunday qilib, nashrlarda standart (asosiy), asosiy, asosiy, o'ziga xos, etakchi, professional, innovatsion va boshqalar kabi vakolatlar turlariga havolalar mavjud. Turli xil manbalarda mavjud bo'lgan vakolatlar tasnifining variantlari jadvalda keltirilgan.

8-jadval.

№	Tasnifi	muallif
1	Standart va kalit	Yuriy Biteryakov, HR Technologies Center-XXI asr
2	Bozor va bozordan tashqari	I. Pribylov
3	Muayyan, ishbilarmon, shaxsiy	Bonl.ru biznes-jurnali
4	Korporativ (asosiy, asosiy), pozitsion (boshqaruv va mutaxassis) va texnik (professional)	Aqlli ta'lim portali
5	Maxsus, o'zaro ta'sir va rivojlanish	E. Sosnina
6	Kalit va ildiz	I. Gurkov
7	Ta'lim beruvchi, ma'lumot beruvchi, kommunikativ	Aqlli ta'lim portali

Taqdim etilgan manbalarda keltirilgan xususiyatlarga asoslanib, vakolat turlarini aniqroq tuzilishini amalga oshirish zarur bo'lib tuyuladi. Avvalo, biz ta'kidlaymizki, strategik boshqaruv nazariyasi doirasida asosiy e'tibor "asosiy vakolatlar" xususiyatlariga qaratilgan. Ushbu atama ilmiy va kasbiy muomalaga K.K. Prahalad va G. Xamel, 1990 yilda Garvard Business Review-da korporativ asosiy vakolat. McKinsey mukofotiga sazovor bo'lgan ushbu maqola Garvard Business Review-ning eng ko'p keltirilgan va qayta nashr etilgan maqolalaridan biri va 20-asr oxirida menejment fikri tarixidagi eng muhim voqealardan biridir. Mualliflarning fikriga ko'ra, asosiy qobiliyatlar - bu qobiliyatlar firma faoliyati va strategiyasi uchun juda muhimdir. Uning uchta asosiy xususiyati bor: u turli bozorlarga potentsial kirishni ta'minlaydi; u yakuniy mahsulotning o'ziga xos afzalliklarini belgilaydi; raqobatchilar tomonidan deyarli qaytarib bo'lmaydigan, chunki bu individual individual texnologiyalar va ko'nikmalarning o'zaro ta'siridir. Keyinchalik, turli mualliflar asosiy vakolatning boshqa xususiyatlarini taklif qilishdi. V. Efremov va I. Xanykov ushbu masalani o'rganib chiqib, asosiy kompetensiyani sakkizta muhim xususiyatlarini aniqlaydilar: 1. Asosiy kompetensiyani aniqlash qiyin, u ko'rinmas; chunki bu individual individual texnologiyalar va ko'nikmalarning murakkab o'zaro ta'siri. Keyinchalik, turli mualliflar asosiy vakolatning boshqa xususiyatlarini taklif qilishdi. V. Efremov va I. Xanykov ushbu masalani o'rganib chiqib, asosiy kompetensiyani sakkizta muhim xususiyatlarini aniqlaydilar:

Asosiy kompetensiyani aniqlash qiyin, u ko'rinmas; chunki bu individual individual texnologiyalar va ko'nikmalarning murakkab o'zaro ta'siri. Keyinchalik, turli mualliflar asosiy vakolatning boshqa xususiyatlarini taklif qilishdi. V. Efremov va I. Xanykov ushbu masalani o'rganib chiqib, asosiy kompetensiyani sakkizta muhim xususiyatlarini aniqlaydilar:

1. Asosiy kompetensiyani aniqlash qiyin, u ko'rinmas;
2. Asosiy malakadan faqat u mavjud bo'lgan biznes tizimi doirasida foydalanish mumkin;
3. Asosiy kompetensiya foydalanishdan eskirmaydi;
4. Foydalanish jarayonida asosiy kompetensiyani sakkizta muhim xususiyatlarini aniqlaydilar: oshadi;
5. Asosiy kompetensiya takrorlanmas va almashtirib bo'lmaydigan;
6. Asosiy kompetentlik raqobatchilardan yaxshiroq rivojlangan;
7. Asosiy kompetentlik iste'molchilarga yo'naltirilgan;
8. Asosiy malakadan boshqa vakolat va qobiliyatlarni o'zaro mustahkamlash uchun foydalanish mumkin.

Aynan shu vakolat turi tadqiqotchilar tomonidan tez-tez tahlil qilinadi. Shu bilan birga, asosiy vakolatlar haqida boshqacha tasavvur ham mavjud. Shunday qilib, I. Gurkov vakolatlarining ikkita asosiy turini - kalit va ildizni ajratib ko'rsatib, ularning birinchisiga kompaniyaning ma'lum bozor segmentida barqaror ishlash uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarini, qobiliyatlarini va aloqalarini, ikkinchisiga esa - bir yoki bir nechta bozorlarda strategik ustunlikka erishish uchun kompaniya. Bir tomondan, amalda o'rnatilgan atamaga yangi ma'no qo'shish qiyin (I.Gurkovning fikriga ko'ra, yuqorida aytib o'tilgan mualliflar asosiy vakolatlarini beradigan

fazilatlar bilan ajralib turadigan asosiy vakolatlar). Boshqa tomondan, bu juda mantiqiy muallif bir necha turdagi vakolatlarining mavjudligini talab qiladi (agar asosiylari mavjud bo'lsa, unda boshqa vakolat turlari qanday?). Ushbu lavozimlardan vakolatlarni standart (asosiy) va kalitlarga ajratish yanada muvaffaqiyatli bo'lganga o'xshaydi.

Ushbu yondashuvga muvofiq kompetensiyalar quyidagicha tavsiflanadi: standart (asosiy) vakolatlar - kompaniyaning ma'lum bir segment segmenti uchun xos bo'lgan vazifalarni hal qilish, ularni amalga oshirishga imkon beradigan raqobatdosh ustunliklari, qobiliyatlari, texnologiyalari, kompaniyaning xodimlarining bilimlari va mahoratlari to'plami. standart sifatida qabul qilingan darajadagi operatsion jarayonlar; asosiy kompetensiyalar - eng katta foydalanish qiymatini yaratishda ishtirok etadigan eng yuqori darajadagi vakolatlar (asosiy vakolatlarining yuqoridagi klassik tushunchasiga muvofiq). Boshqa so'zlar bilan aytganda, raqobatchilarning aksariyati standart vakolatlar ega, demak, bunday vakolatlarining yo'qligi kompaniyaning bozordan tezda yo'q bo'lib ketishiga olib keladi (bunday vakolatlarining boshqa nomi ham bor - "gigiena", ya'ni kompaniyaning mavjud bo'lishi uchun zarur bozor). Asosiy vakolatlar biznesning o'ziga xosligini, uni yuritishning o'ziga xos usulini belgilaydi - tashkilot raqobatchilaridan nimani ustunligini aks ettiradi. Ushbu bo'linma yordamida biz "o'ziga xos" vakolatlar deb ataladigan asosiy vakolatlarni aniqlashimiz mumkin - bu marketologlar ishlaydigan kontseptsiya. Tasdiqlash manbada keltirilgan o'ziga xos vakolatlarining indikativ ro'yxati bo'lishi mumkin: tadqiqot va rivojlantirish sohasidagi ilmiy bilimlarning etarli darajasi, mijozlarning muammolariga samarali echim topishga imkon beradi; strategik ahamiyatga ega bo'lgan xom ashyo va butlovchi qismlardan foydalanish; patentlar va tegishli texnik ekspertizalarning mavjudligi; mahsulot sifatini yaxshilash va ishlab chiqarish tannarxini pasaytirishga imkon beradigan uskunalar va texnologik jarayonlarga nisbatan maxsus ishlab chiqarish imkoniyatlari; xarajatlarni kamaytirish va noyob mahsulot xususiyatlarini olish uchun belgilangan qurilmalar, joylar va texnologiyalar; raqobatchilar kirishi qiyin bo'lgan maxsus bozorlarga (maxsus mijozlarga) kirishni ta'minlaydigan tarqatish tizimi.

Albatta, ushbu misollarda biz asosiy atributlarga kiradigan noyob vakolatlar haqida gapiramiz. "Asosiy" vakolatlar (raqobatchilar tomonidan deyarli takrorlanmaydigan individual texnologiyalar va ko'nikmalarning murakkab o'zaro ta'siri sifatida talqin etiladi) ham ularning ostiga kiradi. Bundan tashqari, bunday identifikatsiyadan foydalanish bizni innovatsion vakolatlarni tashkilotning asosiy vakolatlarining o'ziga xos turi sifatida izohlashga imkon beradi. Innovatsion kompetensiyalarning xususiyatlari A.A. Dagaev. Nazariyotchilarning fikrlari va amaliyot menejerlari tajribasini tahlil qilib, muallif ikkita asosiy innovatsion kompetensiyani ajratib ko'rsatdi: yangi istiqbolli g'oyalarni "ajrata olish" qobiliyati va ularni amalga oshirish uchun fikrlovchi odamlardan samarali ishchi jamoani tashkil etish qobiliyati.

E'tibor bering, innovatsion kompetensiyaning ikkinchi varianti (muallif uning mavjudligi va ishlatilishini tavsiflovchi aniq amaliy misollarni keltiradi: ijodiy fikrlash uchun bo'shliqlar mavjudligi, ijodiy fikrlashni rivojlantiradigan

dasturlarni ishlab chiqish va hk) kalit soniga (o'ziga xos) mos keladi.) vakolatlar. Biroq, muallif misollarni ham keltiradi innovatsion etakchining shaxsiy xususiyatlarini tavsiflash, ularni innovatsion kompetensiyalarning alohida turiga yo'naltirish. Ushbu bo'linish, bizning fikrimizcha, aynan kompetentsiya tushunchasining ikkilanganligi sababli paydo bo'lgan (avval aytib o'tganimizdek). Quvvatni ikki o'lchovli tushunishga yuqorida keltirilgan asosli yondashuvdan foydalanib, biz vakolatlarni asosiy (gigienik) va kalit (o'ziga xos, ildiz) ga ajratish - bu vakolatlarni xodimlarning vakolatlari to'plami sifatida tavsiflovchi tasnif. Boshqa vakolat turlari, bizning fikrimizcha, vakolatlarni kadrlar egallagan resurs sifatida tavsiflaydi. Shunday qilib, Bonl.ru biznes jurnali nashrlarida quyidagi vakolatlarning tasnifi berilgan: kompaniya tuzilmasi yoki uning sohasi bilan bevosita bog'liq bo'lgan aniq tashkiliy vakolatlar (masalan, kompaniya mahsulotlarini bilish); tijorat faoliyati bilan bog'liq bo'lgan biznes kompetentsiyasi (masalan, sotish qobiliyati, muzokaralar olib borish texnikasi, loyihani boshqarish xususiyatlari va boshqalar). ish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, lekin xodimga kompaniyada yaxshi pozitsiyani egallashga imkon beradigan qobiliyatlarni o'z ichiga olgan shaxsiy vakolat (masalan, shaxsiy fazilatlar yoki jamoada ishlash qobiliyati). Bundan tashqari, Smart Education ta'lim portali materiallarida quyidagi vakolatlar turlari ajratilgan: korporativ - faoliyatning mavqei va mazmunidan qat'i nazar, kompaniyaning har bir xodimiga xos bo'lishi kerak bo'lgan ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlar; pozitsion - xodimning tashkilotdagi rasmiy maqomi bilan belgilanadigan vakolatlar; quyidagilarga bo'linadi: - boshqaruv; - mutaxassisning vakolati. - texnik - maxsus (professional) bilimlar, ko'nikmalar va ko'nikmalar, xodimlarning o'z vazifalarini samarali bajarishlari uchun zarur. Ularning oldingilaridan farqi shundaki, ular shaxsning xususiyatlari va qobiliyatlariga ta'sir qilmaydi, balki xodimning belgilangan talablarga muvofiq ishni bajarish qobiliyatini ta'minlaydigan maxsus bilim va ko'nikmalar sohasiga ta'sir qiladi. E'tibor berib, ushbu tasnif avvalgisi bilan to'liq bog'liq emas. Kasbiy vakolatlariga kelsak, Y. Shakun quyidagi tipologiyani taklif qiladi: boshqaruv; 76 kommunikativ; analitik.

Ko'rinib turibdiki, ushbu tipologiya asosan yuqoridagi tasniflarga to'g'ri keladi, ammo ishlatilgan tasnif mezonlarining muhim xususiyatlariga aniqlik kiritmaydi. Xuddi shu manbada vakolatlarning yana bir tasnifi keltirilgan (tashkilot mutaxassislariga nisbatan): ta'lim va kognitiv - bilim faoliyati, maqsadlarni belgilash va rejalashtirish, tahlil qilish, aks ettirish va o'zini o'zi boshqarish, muammolar va muammolarni hal qilish qobiliyati va hk.; axborot - ma'lumotni izlash, tanlash, qayta ishlash, tahlil qilish va talqin qilish bilan bog'liq qobiliyat; kommunikativ - boshqa odamlar bilan o'zaro aloqalar, hamkorlikni aniqlash, ijtimoiy rollarni bajarish va boshqalar bilan bog'liq qobiliyatlar. Qobiliyatlarining yana bir qiziqarli tasnifi I.A. Qish: insonning shaxsiyati bilan bog'liq kompetensiyalar (sog'liqni saqlash, qadriyat-semantik yo'nalish, fuqarolik, o'zini rivojlantirish va boshqalar), ya'ni insonning axloqiy tomonlariga ta'sir qiladi; boshqa odamlar bilan ijtimoiy ta'sir o'tkazish vakolati (aloqa, o'zaro ta'sir va boshqalar); inson faoliyati bilan bog'liq vakolatlar (kognitiv, tadqiqot faoliyati, axborotni qayta ishlash va boshqalar). Bundan tashqari, A.Dagayevning yuqorida

aytib o'tilgan maqolasida muallif tomonidan ta'kidlangan innovatsion kompetensiyalardan biri etakchining shaxsiyat fazilatlariga aniq murojaat qiladi (maqolada bunday fazilatlarining batafsil ro'yxati keltirilgan: uzluksiz ta'lim va o'qitish, qiziqish, ochiqlik, tezkorlik va harakatga e'tibor, ilhom va motivatsiya mahorati., ijodkorlik va boshqalar). Shunga ko'ra, ushbu kichik ko'rinish mavjud tasniflarga ham ma'lum darajada mos kelishi kerak. Bizning fikrimizcha, taklif qilingan kompetensalar matritsasi vakolatlarining turlari va tasniflarining xilma-xilligini mantiqiy tartiblash vositasi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Matritsa doirasida vakolatlarni taqsimlashning ikki turi mavjud: korporativ (tashkilotning barcha xodimlari uchun umumiy) va pozitsion (xodimning joyi va funktsiyalari bilan belgilanadi), shaxsiy (xodimlarning zaruriy shaxsiy xususiyatlari) va bilimlari (xodimlarning zarur bilimlari, ko'nikmalari va qobiliyatlari) bo'yicha.

Shunga ko'ra, ilgari aytilgan tashkiliy, kognitiv, axborot kompetensiyalarini korporativ bilim kompetensiyalariga kiritish mumkin. Korporativ shaxsiy - axloqiy, ijtimoiy vakolatlariga. Pozitsion bilimlar professional (texnik, maxsus) kompetensiyalarni o'z ichiga oladi. Pozitsion shaxsiy - kommunikativ, ishbilarmonlik (boshqaruv / mutaxassis vakolati).

Bunga qo'shimcha ravishda, biz ushbu matritsaning ham asosiy, ham asosiy vakolatlar doirasida (agar ular tashkiliy talablar to'plami sifatida talqin qilinadigan bo'lsa) qo'llanilishini ta'kidlaymiz. shaxsiy (xodimlarning zarur shaxsiy xususiyatlari) va bilim (xodimlarning zarur bilimlari, ko'nikmalari va qobiliyatlari) to'g'risida. Shunga ko'ra, ilgari aytilgan tashkiliy, kognitiv, axborot kompetensiyalarini korporativ bilim kompetensiyalariga kiritish mumkin. Korporativ shaxsiy - axloqiy, ijtimoiy vakolatlariga qo'shimcha ravishda, biz ushbu matritsaning ham asosiy, ham asosiy vakolatlar doirasida (agar ular tashkiliy talablar to'plami sifatida talqin qilinadigan bo'lsa) qo'llanilishini ta'kidlaymiz.

7.4. Xodimlar va tashkilotlar vakolatlarini boshqarish

Vakolatlarni boshqarish haqida gapirganda, biz ushbu adabiyotda ko'pincha bosqichlarning ro'yxati sifatida taqdim etilishini ta'kidlaymiz, ularning o'zgarishi mantig'i mualliflarning fikrlarida alohida farqlarni keltirib chiqarmaydi. Asosiy farqlar, bizning fikrimizcha, faoliyatning o'ziga xos darajasi va ishlatilgan atamalar bilan bog'liq. Shunday qilib, yuqorida aytilgan "Smart Education" ta'lim portalida vakolatlarni boshqarish jarayoni to'rtta asosiy bosqichni o'z ichiga oladi: tashkilotning muvaffaqiyatli strategik rivojlanishi uchun zarur bo'lgan vakolatlarni aniqlash va tavsiflash; turli xil mutaxassislar va kadrlar darajalari vakolatlari profillarini (ya'ni ro'yxatlarini) shakllantirish; tashkilotning biznesni rivojlantirish yo'nalishlari va maqsadlariga muvofiq butun tashkiliy vakolat modelini ishlab chiqish; ishlab chiqilgan modellar va malaka rejimlari asosida kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish va yangi xodimlarni jalb qilishni rejalashtirish. I. Votyakova tashkilotdagi vakolatlarni boshqarish jarayonini quyidagicha taqdim etadi: mavjud resurslarni (vakolat tarkibiy qismlari bo'yicha), shuningdek, tashkilot xodimlarining imkoniyatlari, bilimlari va ko'nikmalarini baholash; tashkilotning maqsadlari, vazifalari, strategiyasiga muvofiq kadrlarga bo'lgan ehtiyojni baholash;

resurslar va ehtiyojlarni moslashtirish; kadrlar sonini aniqlash: - qayta tayyorlashga hojat yo'q; - qayta o'qitish (qayta tayyorlash) kerak; - yollash (ishdan bo'shatish) kerak. 81 Shubhasiz, keyingi qadam muayyan tuzatuvchi harakatlarni amalga oshirish edi, garchi muallif maqolada bu haqda eslamagan bo'lsa. Shu bilan birga, u vakolatlarni boshqarish bo'yicha yana bir tezis beradi: inson resurslarini innovatsion rivojlantirish aspektida, muallifning fikriga ko'ra, menejmentning bu turiga quyidagilar kiradi: vakolatlarga ega bo'lish (mutaxassislarining harakati yoki ularni tashqaridan jalb qilish tufayli); vakolatlarni rag'batlantirish (kadrlarni maksimal samaradorlik bilan vakolatlarni amalga oshirishga undash); vakolatlarni rivojlantirish (o'qitish, kadrlarni almashtirish). Ko'rib turganingizdek, biz faqat oldingi bosqichlashtirishning so'nggi havolasi bilan to'liq bog'liq bo'lgan harakatlar haqida gapiramiz.

Shunday qilib, Yu.Kostrova va E.Xaritonova asarlarida tadqiqotchilarning ushbu atamalarni to'ldirishga munosabatini ancha batafsil tahlil qilingan. Mualliflarning fikriga ko'ra, kontseptsiyalarning o'zaro bog'liqligini aniqlash bo'yicha faol ish uchun turtki Jon Ravennaning "Zamonaviy jamiyatdagi kompetensiya" asari bo'ldi, garchi hozirda biron ma'noda talqin qilinmasa ham. Bizningcha, kategoriyalarni farqlash, agar biz N.Almazovaning kompetensiyalar - bu inson faoliyatining ma'lum bir sohasidagi bilim va ko'nikmalar ekanligi, kompetensiya - bu malakalardan sifatli foydalanish degan nuqtai nazarini asos qilib olsak, juda o'rinli ko'rinadi. Xuddi shunday nuqtai nazar Evropa uchun muhim kompetensiyalar bo'yicha simpoziumda ham, tadqiqotchilar A.G. Bermus, G.K. Selevko, S.E. Shishov va boshqalar. Qayd etilganlar: kompetensiya bu bilimlardan foydalanish qobiliyatidir, aniq vaziyatda ko'nikma va malakalar; bu insonning faoliyat bilan shug'ullanish qobiliyatining o'lchovidir. Ushbu talqinda kompetensiya ular bilan uzviy bog'liq bo'lsa-da, bilim, ko'nikma va malakalar bilan aniqlanmasligi muhimdir.

Demak, bilimdan farqli o'laroq, kompetensiya nafaqat ma'lumotga egalik qilishni, balki uni qo'llash imkoniyatini ham nazarda tutadi. Qobiliyat qobiliyatlardan farq qiladi, chunki u har xil muammolarni hal qilishda qo'llaniladi. Malakalardan farqi shundaki, kompetensiya turli xil, shu jumladan nostandart vaziyatlarda etarlicha harakat qilish qobiliyatini ta'minlaydi. Hatto aniqroq, bizning fikrimizcha, ta'rif E. Xaritonova tomonidan o'tkazilgan tahlil natijalaridan kelib chiqadi: kompetensiya - bu odamning egallab turgan joyi va vaqtiga muvofiqligi, ya'ni talablarga muvofiq faoliyat olib borish qobiliyati. va taxminlar. Shunday qilib, kompetensiya - bu vakolatlarni rivojlantirish darajasi, ya'ni tashkilot talab qiladigan vakolatlarning va xodimlar egallagan vakolatlarning tasodifiylik darajasi. Albatta, malaka darajalarini aniqlash va rasmiylashtirish alohida tadqiqotning vazifasidir. Ammo shuni ta'kidlaymizki, bunday faoliyat boshqaruv organlarining amaliy manfaatlari doirasiga kiritilgan. Shunday qilib, 1988 yilda Buyuk Britaniyada Kasbiy malaka bo'yicha Milliy Kengash tashkil etildi, u turli xil biznes sohalarida ish beruvchilarning so'rovlariga mos keladigan yagona malaka darajalari tizimini yaratdi. Rivojlangan tizim doirasida bir qator har qanday vazifalarni hal qilishda beshta vakolat darajasi aniqlandi: va xodimlarning egallagan vakolatlari. Albatta, malaka darajalarini aniqlash va rasmiylashtirish alohida tadqiqotning

vazifasidir. Ammo shuni ta'kidlaymizki, bunday faoliyat boshqaruv organlarining amaliy manfaatlari doirasiga kiritilgan.

Rivojlangan tizim doirasida bir qator har qanday vazifalarni hal qilishda beshta vakolat darajasi aniqlandi:

- 1 - asosan standart va taxmin qilinadigan muammolarni hal qilish qobiliyati;
- 2 - turli xil sharoitlarda turli xil turli xil muammolarni hal qilish qobiliyati; 3 - juda keng doirada turli xil turli xil muammolarni hal qilish qobiliyati;
- 4 - eng keng doirada juda ko'p murakkab muammolarni hal qilish qobiliyati;
- 5 - keng va ko'pincha oldindan aytib bo'lmaydigan kontekstda asosiy printsiplar va murakkab metodologiyalar to'plamini qo'llash qobiliyati.

K. Shaposhnikov tilshunoslik sohasidagi kasbiy kompetentsiyani baholash masalalarini ko'rib chiqib, uchta asosiy darajani ajratib ko'rsatdi: yuqori, o'rta va past, uni baholashning ayrim mezonlari va ko'rsatkichlarini taklif qildi. Ammo vakolatni anglashda ilgari asoslangan ikki tomonlama yondashuvni hisobga olgan holda u yoki bu tarzda biz vakolatlarni boshqarish jarayonining maqsadini quyidagicha shakllantirishimiz mumkin: vakolatlarning tashkilot talablari va vakolatlarga xodimlar egalik qiladigan maxsus resurs sifatida muvofiqligini ta'minlash. bu kadrlar malakasini ta'minlash. Shuni ham ta'kidlaymizki, bu maqsad nafaqat mavjud kadrlar malakasini talab darajasiga etkazish, balki, ehtimol,

Shu bilan birga, kategoriyali apparatni taqdim etgan tadqiqot tashkilot ichidagi vakolatlarni boshqarish muammosini anglatadi. Shu bilan birga, bizning fikrimizcha, vakolatlar egasi xodim / xodimlar guruhi emas, balki ajralmas sub'ekt sifatida tashkilot bo'lganida, bunday xulosalar tashkilotlararo o'zaro aloqalarni o'rganishga to'liq o'tkazilishi mumkin. Ushbu turdagi o'xshashliklar turli xil integratsiya shakllanishlarining mohiyatini, o'ziga xosligini va rivojlanish yo'nalishlarini uslubiy va uslubiy asoslashda juda mos va dolzarbdir, ularning soni ko'payishi ko'plab zamonaviy tadqiqotlarda qayd etilgan.

Asarlarda ta'kidlanganidek, integratsiya - bu kooperatsiyani rivojlantirish va ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish, tadqiqotlar, ilmiy-texnik ishlanmalar orqali iqtisodiy resurslarni ma'lum birlashtirishni nazarda tutadigan shartnomalar va bitimlarning ixtiyoriy ravishda tuzilishi. Shu bilan birga, integratsiyaning asosiy ajralib turadigan xususiyati kuch va resurslarni o'zaro manfaatli birlashtirish orqali ishlab chiqarish salohiyatidan foydalanish samaradorligini oshirishdir. Sorokina, integratsiyaning tashkiliy va iqtisodiy jihatlarini o'rganib, quyidagilarni ta'kidlaydi: integratsiya ishtirokchilarga quyidagi vazifalarni hal qilish orqali bozorda ma'lum pozitsiyalarga erishish va ularni saqlashga imkon beradi: sinergetik ta'sirga erishish va faoliyatni diversifikatsiya qilish uchun resurslarni (intellektual, texnologik, moliyaviy, marketing) birlashtirish. ; ilmiy-tadqiqot xarajatlarini optimallashtirish, texnologik jarayonni tashkil qilish, korporativ boshqaruv, maksimal tejjashga erishish va biznes rentabelligini oshirish uchun tovarlarni ilgari surish va qo'llab-quvvatlash; maqsadli bozorlarga kafolatli kirishni olish orqali tijorat xatarlarini minimallashtirish.

Shunday qilib, muallifning fikriga ko'ra, integratsiya assotsiatsiyasining asosiy maqsadi ishtirokchilarning o'zaro aloqalarini mustahkamlash uchun o'zaro ta'sirini chuqurlashtirishdir (tadqiqotda, shuningdek, turli xil mezonlarga muvofiq

yaxlit birlashmalar turlarining guruhlari keltirilgan). Biroq, tadqiqotchilarning integratsiya jarayonlariga qiziqishlariga qaramay, hozirda yaxlit tuzilmalarga nisbatan kompetensiyaga asoslangan yondashuvning mohiyati va xususiyatlarini etarlicha ochib beradigan nashrlar mavjud emas. Yuqorida keltirilgan kategorik apparatlardan foydalanib, Keling, vakolatlarning tashuvchisi alohida tashkilot bo'lganida: moliyaviy, moddiy-texnikaviy, mehnat va boshqalar), yaxlit tuzilmalar doirasida vakolatga asoslangan yondashuvning asosiy shartlarini tuzaylik. Ular ikki turga bo'linadi: tashkilotning asosiy vakolatlari - tashkilotning bozordagi ishtiroki uchun zarur bo'lgan vakolatlar to'plami; zarur, ammo yaxlit tuzilishga kirish uchun etarli emas; tashkilotning asosiy vakolatlari - tashkilotning o'ziga xosligini aniqlaydigan, uning yaxlit tuzilmadagi o'рни va rolini oldindan belgilab beradigan vakolatlar to'plami. Ushbu yondashuv bilan integratsiyalashgan ta'limda ishtirok etadigan tashkilot bu o'ziga xos vakolat markazidir.

Zamonaviy adabiyotda kompaniya uchun ustuvor bo'lgan va tegishli bilimlarni to'plashni ta'minlaydigan bir yoki bir nechta faoliyat sohaslarini boshqaradigan tashkilotning maxsus tarkibiy bo'linmalari sifatida vakolat markazlari mohiyatiga nisbatan bir oz boshqacha qarash mavjudligini ta'kidlaymiz. ulardan maksimal foyda olish. Bunday tuzilmalarni tadqiqotchisi T. Andrusenko g'oyaning o'zi yangi emasligini, u yoki bu darajada ilmiy-texnik ma'lumotlar bo'limlari, standartlashtirish va sifat guruhlari, arxivlar va boshqalarni o'zida mujassam etishga chaqirilishini ta'kidlaydi. vakolatga ko'ra, bu ko'proq integratsiya jarayonlari, bilim va mutaxassislar, shuningdek samarali AT kommunikatsiyalari haqida. Bu holda asosiy narsa axborotning o'zi emas, balki yangi bilimlarni yaratadigan odamlarning aloqalari. Tadqiqotchi, jahon amaliyotida to'rt xil vakolat markazlari keng tarqalganligi (ularning filiallari turli mamlakatlarda faoliyat ko'rsatishi mumkin), ularning mohiyati asosiy funktsiya bilan belgilanadi: ilg'or tajribani to'plash birliklari. Ularning asosiy vazifasi ilg'or tajribalarni to'plash, rasmiylashtirish va tarqatishdir. Bunday markaz mutaxassislari jarayonlarni aniqlash va tavsiflash, texnik va texnologik tavsiyalar va standartlarni ishlab chiqish, har xil o'zgarishlarni boshqarish dasturlarini ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. T. Andrusenko ta'kidlaydi: eng yaxshi tajribani joriy etish asosida mahsulotni ishlab chiqarish vaqti 30-40 baravar qisqartirilgani va to'plangan intellektual resurslarning 60-65% yangi loyihalarda qayta ishlatilganligi misollari mavjud; texnologik standartlarni ishlab chiqish bo'yicha bo'linmalar. Bunday holda, dasturiy ta'minotni ishlab chiqishga va kompyuter uskunalarni tanlashga e'tibor qaratiladi, jarayonlar yagona texnologik platformada standartlashtiriladi, tanlangan platformadan foydalanish tajribasi rivojlanadi (texnologik resurslar almashinuvi bo'lmagan taqdirda); tarqatilgan xizmatlar uchun bo'linmalar. Ushbu bo'limlar ma'lum bir loyihada ishtirok etadigan jamoalar tomonidan resurslardan foydalanishni optimallashtirishga ixtisoslashgan, bilimlarni boshqarish tashabbuslarini qo'llab-quvvatlaydi (shu jumladan mahsulotning o'ziga xos xususiyati bo'yicha treninglar, texnologiyalarni taqqoslash va boshqalar); markazlashtirilgan xizmat ko'rsatish bo'linmalari. Bunday bo'linmalar asosiy jarayonlar va ma'lumotlarni birlashtirishni boshqaradi, loyihalarga hamroh bo'ladi, ma'lumotlar sifati va resurslarni ishlab chiqilishini ta'minlaydi bilimlarni to'plash

va almashishga hissa qo'shadigan texnik va axborot quyi tizimlariga talab va standartlarni ishlab chiqish. Tadqiqotchining ta'kidlashicha, har bir vakolat markazining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud bo'lib, ma'lum bir tashkilot uchun maqbul model mavjud emas. Biroq, ular bilimlarni qayta ishlatish, loyihani bajarish va resurslardan foydalanishni optimallashtirish, sotib olingan konsalting xizmatlarini tejash orqali jarayonlar va funktsiyalarning takrorlanishini bartaraf etishga qodir. Qayd etilishicha, umuman olganda, vakolat markazlari orqali: tashkilotdagi bilimlarni boshqarish tizimining holatini nazorat qilish; tashkilotning yashirin bilimlarini aniqlash, rasmiylashtirish va tarqatish; aniq loyihalarni amalga oshirish davomida olingan bilimlarni to'plash va tavsiflash; texnologiyadagi yangiliklarni va ularning paydo bo'lish tendentsiyalarini kuzatib borish; kompaniyaning bilim bazalarini boshqarish; bilim egalari va foydalanuvchilar o'rtasida aloqani ta'minlash; intellektual mulkni himoya qilish; tashkilotning yangi xodimlarini tayyorlash, ularning kasbiy moslashuvini tezlashtirish; to'plangan bilimlarni tarqatish. Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu turdagi vakolat markazlarini yaratish nafaqat chet el kompaniyalarining vakolatidir. Masalan, Finlyandiyada davlat va Finlyandiyaning TEKES texnologiyalari va innovatsion jamg'armasi ko'magi va mablag'lari bilan yaratilgan strategik vakolat markazlarini yaratish amaliyoti. Bunday markazlar Finlyandiya uchun 89 ustuvor yo'nalish bo'lgan faoliyat sohaslarida korxonalar, ilmiy tashkilotlar va moliyaviy tuzilmalar o'rtasida hamkorlikni nazarda tutadi. Hozirgi vaqtda beshta yo'nalishda strategik vakolat markazlari yaratilmoqda: energetika va ekologiya; metallga ishlov berish va mashinasozlik; yog'och sanoati kompleksi; axborot texnologiyalari va telekommunikatsiyalar sohasidagi sanoat va xizmatlar; sog'liq va sog'liq. Strategik vakolatlar markazlari faoliyatida qatnashish tashkilotlarga tadqiqot rejasini optimallashtirish, yangi bilimlarga ega bo'lish, innovatsiyalarning tezligi va samaradorligini oshirishga imkon beradi. Tadqiqot va ishlab chiqish muddatlari qisqartirilmoqda, ishlanmalarni amalga oshirishda korxonalar va ilmiy tashkilotlar o'rtasidagi aloqalar mustahkamlanmoqda. Shunga qaramay, biz yana bir bor ta'kidlaymizki, bizning nuqtai nazarimizga ko'ra vakolat markazi nafaqat tashkilotning maxsus tarkibiy bo'linmalari yoki ixtisoslashgan sub'ektlari bo'lishi mumkin, tijorat ishlab chiqarish tuzilmalari va ilmiy tashkilotlar o'rtasidagi kooperatsiyani ta'minlash. Barkamollik markazlari yaxlit ta'limni shakllantirish va rivojlantirish uchun zarur va etarli bo'lgan vakolatlar egalari sifatida yaxlit tuzilmalarda ishtirok etadigan tashkilotlar bo'lishi mumkin.

Nazorat uchun savollari va topshiriqlar

1. Innovatsiyalarni boshqarishda strategik yondashuvning mohiyati va zaruriyati nimada?
2. Hozirgi vaqtda mahalliy korxonalarni strategik boshqarishning asosiy muammolari qanday?
3. Innovatsiyalarni boshqarishda faol va passiv yondashuv o'rtasidagi farqlar nimada?
4. Firma o'sishining asosiy yo'nalishlarini aytib bering. Ularning har biri uchun qanday yangiliklar ustuvor ahamiyatga ega?

5. Binafsharang innovatsion strategiyaning xususiyatlari va xavfi qanday? Hududingizda ishlaydigan skripkalarga qanday misollar keltirilgan?
6. Patent innovatsion strategiyasi nimani o'z ichiga oladi? Nima uchun patentlar "iqtisodiyotning hiyla-nayranglari" deb nomlanadi?
7. Kommutatsiya firmalarining maqsadi nima? Kommutativ strategiya qanday yangiliklarni o'z ichiga oladi?
8. Eksploatatsion innovatsion strategiyaning mohiyatini tavsiflang. Uni amalga oshirishning qiyinligi nimada?
9. Firma rivojlanib borishi bilan uning innovatsiyasida strategik ustuvorliklarning evolyutsiyasini ko'rsating.
10. Bugungi kunda eksploatatsion, binafsha, patent va kommutatsiya firmalarining ichki iqtisodiyotdagi nisbati qanday? O'zingizning mavqeingizni tushuntirib bering.
11. "Qobiliyat" nimani anglatadi?
12. Qobiliyatlarni tavsiflashga yondashuvlarni tavsiflang. Sizingcha, har xil yondashuvlar mavjudligining sababi nimada?
13. Kompetentsiyalarning ikki o'lchovli ta'rifining mohiyatini tushuntiring.
14. Malakalarning asosiy turlarini sanab bering. Misollar keltiring.
15. Asosiy va asosiy vakolatlarning xususiyatlari va farqlari qanday?
16. Shaxsiy va bilim kompetentsiyalari o'rtasidagi farq nimada? Misollar keltiring.
17. Vakolatni boshqarish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
18. "Xodimlarning malakasi" tushunchasi nimani anglatadi?
19. Tashkilot va xodimlarning vakolatlari farqini aytib bering. Tashkilotni vakolat markazi deb hisoblash mumkinmi? Javobingiz bilan bahslashing.
20. Innovatsion tashkilot xodimlarining ma'lum bir toifasi vakolatlarini aniqlash bo'yicha metodologiyani ishlab chiqing.

Bob 8. INNOVATSIYA TASHKILOTLARDA PERSONALNING IJODIY FAOLIYATI

- 8.1.** Murosasiz yangi g'oyalarni bashorat qilish va skrining qilish
- 8.2.** Yangi g'oyalarni yaratish uchun o'yin usullari

8.1. Murosasiz yangi g'oyalarni bashorat qilish va skrining qilish

Ma'lumki, prognozlash kelajakni baholash yoki aniqrog'i, kelajakda sodir bo'lishi mumkin bo'lgan va shaxs yoki kompaniyaning ma'lum bir faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuningdek, bashorat qilish rejalashtirishning ajralmas qismi ekanligi ma'lum. Rejalashtirishning istalgan bosqichida qadamning kelajakdagi oqibatlarini baholash zarur. Bu, ayniqsa, yangi g'oyalarni baholashda juda muhimdir. Bashorat qilish ishning oldindan rejalashtirilgan bosqichiga ishora qiladi. Agar reja maqsadga erishish uchun nima qilish kerakligi haqidagi savolga javob bersa, bashorat qilish u yoki bu qaror natijasida qanday oqibatlarga olib kelishi to'g'risida savolga e'tiborni qaratadi. Bashoratlar amal qilish muddati va harakat doirasi bo'yicha farq qiladi. Amal qilish vaqtiga ko'ra qisqa muddatli (bir

yilgacha), o'rta muddatli (besh yilgacha) va uzoq muddatli prognozlarni ajratish odatiy holdir.

Harakatlar ko'lami bo'yicha prognozlar global, davlat, mintaqaviy va texnologiyalar turiga bo'linadi. Tegishli davrlar uchun global, mintaqaviy va davlat prognozlarning muammolari tadqiqot institutlarining ob'ekti hisoblanadi. Xususan, RAS tarkibiga prognozlash instituti kiradi. Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: Tegishli davrlar uchun global, mintaqaviy va davlat prognozlarning muammolari tadqiqot institutlarining ob'ekti hisoblanadi. Xususan, RAS tarkibiga prognozlash instituti kiradi. Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak:

Tegishli davrlar uchun global, mintaqaviy va davlat prognozlarning muammolari tadqiqot institutlarining ob'ekti hisoblanadi. Xususan, RAS tarkibiga prognozlash instituti kiradi. Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: tegishli davrlar uchun mintaqaviy va davlat prognozlari tadqiqot institutlarining ob'ekti hisoblanadi. Xususan, RAS tarkibiga prognozlash instituti kiradi.

Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: tegishli davrlar uchun mintaqaviy va davlat prognozlari tadqiqot institutlarining ob'ekti hisoblanadi.

Xususan, RAS tarkibiga prognozlash instituti kiradi. Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: Texnologiyalarni rivojlantirish prognozlari - yangi texnologiyalarni loyihalash va yaratish bilan shug'ullanadigan tashkilotlar ishining ob'ekti. Xo'sh, nimani bashorat qilish kerak va qaysi mezonlarga binoan hozirgi paytda va yaqin kelajakda kompaniya uchun nomaqbul bo'lgan yangi g'oyalarni baholashimiz va filtrlashimiz kerak? Birinchidan, bozor hajmi va barqarorligini tahlil qilish va ularning kelgusi yillar uchun prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish kerak. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: bozorning hajmi va barqarorligini tahlil qilish va kelgusi yillarda ularning prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish zarur. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak: bozorning hajmi va barqarorligini tahlil qilish va kelgusi yillarda ularning prognozini (ya'ni sohaning jozibadorligini) tuzish zarur. Shu bilan birga, qabul qilinmaydigan g'oyalar baholanadigan va yo'q qilinadigan quyidagi parametrlarni hisobga olish kerak:

- bozor ko'lami,
- mahsulot hayot tsiklining bosqichi,
- musobaqa,
- talabning barqarorligi,
- korporativ ijtimoiy javobgarlik nuqtai nazaridan qiymat.

Ikkinchidan, firmaning raqobatbardoshlik sohasidagi imkoniyatlarini baholash va bashorat qilish kerak. Bunday holda, quyidagi parametrlar hisobga olinadi, unga ko'ra qabul qilinishi mumkin bo'lmagan g'oyalar saralanadi:

- tadqiqot va rivojlantirish imkoniyatlari,
- yuqori texnologik darajani saqlab qolish,
- ishlab chiqarish xarajatlari,
- marketing imkoniyatlari.

Uchinchidan, ishlab chiqarish va sotish imkoniyatlari hisobga olinadi va prognoz qilinadi, bu sohaga kirish imkoniyatlari bog'liqdir. Bunda quyidagi

parametrlar hisobga olinadi, ularga muvofiq qabul qilinmaydigan g'oyalar yo'q qilinadi:

- texnologiyani olish imkoniyati,
- tadqiqot va marketing uchun xarajatlar miqdori,
- kapital qo'yilmalar (investitsiyalar) miqdori,
- resurslarni olish qobiliyati.

To'rtinchidan, yangi mahsulotlarning mavjud va kelajakdagi, hatto yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ta'siri baholanadi va bashorat qilinadi. Bunda quyidagi parametrlar hisobga olinadi, ularga muvofiq qabul qilinmaydigan g'oyalar yo'q qilinadi:

- bozorni rivojlantirishga hissa qo'shish,
- mavjud marketing tizimini mustahkamlash,
- tadqiqot salohiyatini kengaytirish,
- ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish,
- ishlab chiqarilgan mahsulotlarning mavsumiy va takror ishlab chiqarish davrlarini moslashtirish,
- iste'molchilarni diversifikatsiya qilish (mahsulotlar turini kengaytirish).

Beshinchidan, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va ishlab chiqarish rentabelligi bashorat qilinadi. Bunda quyidagi parametrlar hisobga olinadi, ularga muvofiq qabul qilinmaydigan g'oyalar yo'q qilinadi:

- savdo hajmi prognozi,
- boshqa tovarlarni sotish hajmining pasayishi yoki ko'payishi, • foyda darajasi (sotish hajmiga),
- investitsiya (investitsiya) rentabelligi,
- yangi mahsulot ishlab chiqarish rentabelligiga erishish uchun zarur bo'lgan yillar soni (qoplash muddati),
- eng yomon holatda (investitsiya kiritilgandan keyin) mumkin bo'lgan zarar.

Bunday baholashdan so'ng, ikki yoki uchta g'oya tanlanadi va amalga oshirish nuqtai nazaridan batafsilroq baholanadi. Buning uchun har bir g'oyani amalga oshirishning bir necha usullarini ko'rib chiqish va uni amalga oshirish nuqtai nazaridan eng yaxshi g'oyani tanlash kerak. Ushbu muammolar (amalga oshirish usullarini tanlash va ularni baholash) eng yaxshi maxsus usullar bilan hal qilinadi. Bashorat qilishning asosiy usullari

I. Mutaxassis:

- a) "aqliy hujum" usuli (yoki g'oyalarni yaratish usuli);
- b) Delphi usuli va boshqalar.

II. Ta'riflash usullari:

- a) morfologik;
- b) o'xshashliklar;
- c) stsenariylar;
- d) nishon daraxtlari va boshqalar.

III. Statistika.

IV. Matematik modellashtirish.

Keling, ushbu usullarning mazmunini ko'rib chiqaylik. Ekspertlarni bashorat qilish usullari Ekspertlarni bashorat qilish usullarining mohiyati mutaxassislar

tomonidan intuitiv-mantiqiy (sifatli va miqdoriy) tahlillarni o'tkazish va shu asosda guruh baholashni ishlab chiqishdan iborat. Guruh (jamoaviy) baholash - bu ma'lum bir algoritmgaga muvofiq amalga oshiriladigan ekspertlarning individual fikrlarini birlashtirish. Guruh tekshiruvini o'tkazishda mutaxassislar o'rtasidagi uyushgan o'zaro munosabatlar guruhning ayrim a'zolarini baholashdagi xolislikni qoplaydi va ekspertlar guruhiga taqdim etiladigan ma'lumotlar miqdori har qanday mutaxassisning ma'lumotlaridan kattaroqdir deb taxmin qilinadi. guruh. Qarama-qarshi taxminlar ataylab buzilgan taxminlar, haqiqiy taxminlardan juda farq qiladigan taxminlar. Vazifalar,

- ekspertlarni tanlash;
- ekspert baholashni tashkil etish va o'tkazish;
- ekspertiza natijalarini umumlashtirish va tegishli tavsiyalar ishlab chiqish.

Mutaxassislarni tanlashda quyidagilarni yodda tutish kerak:

- ekspertiza xarajatlari cheklangan;
- natijalarning ishonchliligi etarlicha yuqori bo'lishi kerak.

Shuning uchun ekspertlarning miqdoriy va sifat tarkibini shunday tanlash kerakki, prognoz ishonchliligining ma'lum bir darajasida, ekspertiza uchun eng kam xarajatlarni ta'minlasin yoki ma'lum bir narx bo'yicha, natijalarning ishonchliligini maksimal darajada oshiring. Mutaxassislarni tanlayotganda, ushbu ekspert muammosini hal qilishda kerak bo'ladigan bilim sohaslarini aniqlash kerak. Mutaxassislarni tanlashda ularni hisobga olish kerak:

- vakolat;
- ijodkorlik (ijodkorlik qobiliyati);
- konformizm (ekspertning boshqa ekspertlarning fikrlariga bog'liqligi darajasi);
- ekspertizaga munosabat (ijobiy, salbiy);
- pragmatizm (amaliy ahamiyatga ega bo'lgan echimlarni taklif qilish qobiliyati);
- kollektivizm;
- o'z-o'zini tanqid qilish.

Texnologik prognozlashning ko'plab ekspert usullari orasida biz ikkita asosiy usulni ko'rib chiqamiz - "aqliy hujum" va Delphi usuli. "Aqliy hujum" usuli ("aqliy hujum", g'oyalarni yaratish) bu ma'lum qoidalarga muvofiq amalga oshiriladigan ekspertlarning jamoaviy ishi orqali prognozlarni olish usuli. Bu murakkab protsedura uchun zarur echimni olish zarur bo'lgan hollarda, agar rasmiy protseduralarni qo'llash qiyin bo'lsa qo'llaniladi. Miya hujumi protsedurasi ekspertlar uchrashuvi paytida ma'lum qoidalarga muvofiq amalga oshiriladi. Ko'rib chiqilayotgan usulning asosiy kamchiligi shundaki, mutaxassislar bir xonada bo'lishadi va ba'zi mutaxassislardan boshqalarga psixologik bosim o'tkazishi mumkin. Bundan tashqari, ushbu uslub statistik tahlil protseduralariga tatbiq etilmaydi, ko'p bosqichli ekspertlarni baholash tartibi mavjud emas. Delphi usuli. Ushbu usul 60-yillarda AQShda ishlab chiqilgan. XX asr. Usulning asosiy xususiyatlari: maxfiylik (mutaxassislar alohida ishlaydi); ko'p bosqichli; oldingi bosqichlarda olingan natijalardan har bir bosqichda, 2-dan boshlab foydalanish; har

bir ekspertning boshqa ekspertlarning bayonotlari to'g'risida xabardorligi; so'rov natijalarining statistik tavsiflarini qo'llash.

Odatda protsedura 3-4 bosqichda amalga oshiriladi: 1-bosqich - ekspert oldida ushbu ob'ektni yoki umuman jarayonni tavsiflash vazifasi turadi; 2-bosqich - ekspertlar barcha ekspertlar tomonidan bildirilgan baholarning birlashtirilgan ro'yxatini oladi. Mutaxassislar barcha hodisalarning sanalarini va ularning yuzaga kelish imkoniyatlarini baholashlari kerak. Mutaxassis shuningdek, voqea nima uchun aynan u ko'rsatgan vaqt oralig'ida sodir bo'lishini oqlaydi. Ushbu ma'lumotlar ham umumlashtiriladi. Olingan taxminlar uchun median va kvartillar ko'rsatiladi; 3-bosqich - uning vazifasi - baholarni qayta ko'rib chiqish va aniqlashtirish va jamoaviy baholarni hisobga olgan holda dalillarni ishlab chiqish; 4-bosqich - ularni kelgusida kelishib olish maqsadida (3-bosqichda bo'lgani kabi) smetalarni qayta ishlash. Tasviriy (tavsiflovchi) prognozlash usullari Ushbu usullar guruhi jarayonlarning mantiqiy tahliliga va kelajakda ularning rivojlanishining og'zaki tavsifiga asoslangan. Quyidagilarni ko'rib chiqing: • o'xshashlik usuli; • "maqsadlar daraxti" usuli;

- morfologik usul;
- skript yozish usuli.

Analogiya usuli.

O'xshashlik - bu ba'zi hodisalardagi ikkita hodisaning o'xshashligi. Ikkala o'xshashlik mavjud: tasodifiy o'xshashlik va rasmiy o'xshashlik. Tasodifiy o'xshashlik - bu ikki hodisaning ba'zi bir jihatlardagi o'xshashligi, ammo boshqa xususiyatlar (jihatlari) o'xshashligi emas. Rasmiy o'xshashlik - hodisaning ba'zi jihatlarning o'xshashligi, bu hodisalarning boshqa barcha jihatlari o'xshashligiga olib keladi. O'xshatish usulining mohiyati ilgari taxmin qilingan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonni shu kabi jarayonlar bilan taqqoslash va shu jarayonning kelgusi holati to'g'risida hukmlar asosida rivojlanishdan iborat.

Maqsadli daraxt usuli - bashorat qilingan jarayonning asosiy elementlarini, ularning o'zaro aloqalarini va bo'ysunishini aniqlash. "Maqsadlar daraxti" ning uchta asosiy turi mavjud: tavsiflovchi, me'yoriy, muqobil. Ta'riflovchi daraxt tizimning tuzilishini va uning elementlari ierarxiyasini ko'rsatadi. Normativ daraxt tizimni rivojlantirish maqsadini va maqsadga erishish uchun tarkibiy elementlarga qo'yiladigan talablarni aks ettiradi. Muqobil daraxt maqsad va unga erishishning muqobil usullarini ko'rsatadi. Darvoza daraxti odatda grafik tasvirlangan.

Morfologik usul ob'ektlar va jarayonlarning shakli va tuzilishini o'rganishga asoslangan. Usulning mohiyati ob'ekt yoki jarayonning holati (tuzilishi) ning barcha mumkin bo'lgan variantlarini shakllantirishdan so'ng ularni tahlil qilish va eng istiqbolli variantlarni tanlashdan iborat.

Stsenariy usuli tasodifiy holatlar asosida rejalashtirish. Ssenariy - kelajakning og'zaki portreti. Bir qator muqobil stsenariylar yaratilgan bo'lib, ularning har biri voqealarni rivojlanishining ma'lum bir stsenariysini tavsiflaydi. Keyin tahlil asosida voqealar rivojlanishining eng ehtimoliy ssenariysi shakllantiriladi. Agar ushbu usuldan foydalanish jarayonida eng ehtimoliy variantni aniqlash imkoni bo'lmasa ham, alohida teng darajada mumkin bo'lgan yo'nalishlarni tavsiflash mumkin bo'ladi.

Statistik bashorat qilish usullari Uskunalar ob'ektlarining texnik parametrlarining kelajakdagi holatini baholashda statistik usullardan eng ko'p foydalaniladi. Bunday holda, vaqt seriyasidagi o'zgarishlarning ko'rsatkichlarini tahlil qilish va uning taxmin qilingan qiymatlari asosida hisoblash haqida gapirishimiz mumkin; trend modellari asosida prognozni ishlab chiqish; prognozlashda korrelyatsion-regressiya modellari va ko'p regressiya modellari. Shuni ta'kidlash kerakki, usullarning ko'pligiga qaramay, yangiliklarni bashorat qilish katta miqdordagi xavf bilan murakkab, ziddiyatli jarayondir. Qiyinchiliklar quyidagi omillar bilan bog'liq: bashorat qilingan mahsulotlarga talabning o'zgarishi; ushbu mahsulotlar narxlarining o'zgarishi va shunga muvofiq foyda; prognoz qilinayotgan mahsulotlar uchun o'z xarajatlari hajmi; raqobatchilarning harakatlari, ayniqsa, innovatsiyalarni yaratish va joriy etish nuqtai nazaridan; ushbu yangiliklarni rivojlantirish istiqbollari.

8.2. Yangi g'oyalarni yaratish uchun o'yin usullari

Innovatsiya menejmenti innovatsiyalarni tizimli izlashni nazarda tutadi, demak, buning uchun doimiy ravishda yangi g'oyalarni yaratish, ularni har tomonlama baholash, ular orasidan eng istiqbollilarini tanlash, ushbu g'oyalarni yangi tayyor mahsulotlarga tatbiq etishning eng samarali usullarini tanlash kerak, ushbu yangi tayyor mahsulotni jadal rivojlantirish va uni minimal mehnat va moddiy xarajatlar evaziga ishlab chiqarishga kiritish. Buni ta'minlash uchun ishlab chiquvchilar va menejerlar yangi g'oyalarni yaratish va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va ishlab chiqarishning eng samarali usullarini topish san'atini rivojlantirishlari kerak. Menejmenti va mutaxassislari ushbu ko'nikmalarni rivojlantirmagan firmalar ushbu mahoratni o'zlashtirgan raqobatchilar tomonidan haydaladi. Yangi g'oyani taklif qilish har doim ham oson emas va buni hamma ham qila olmaydi. Erta bolalikdan biz hammamiz tabiiy ravishda yaratuvchimiz. Ammo yoshi o'sib borishi bilan, maktab yillarida, ijodkorlik pasayib keta boshlaydi. 30, 40 va 50 yoshga kelib (har xil odamlarda turli xil yo'llar bilan), agar odam ularni doimo o'qitmasa, ijodkorlik minimal darajaga tushadi. Biroq, ijodiy tashabbusni uyg'otish va uni muammolarni hal qilishda yangi o'ziga xos yondashuvlarni rivojlantirish, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, ularni baholashga yo'naltirishga imkon beradigan ba'zi usullar mavjud. Innovatsion o'yinlardan yangi g'oyalarni izlashda ham, buning uchun tanlangan g'oyalarni amalga oshirish usullarini izlashda ham, har qanday muammolarni hal qilish usullarini izlashda ham foydalanish mumkin. Keling, ushbu usullarning ayrimlarini ko'rib chiqaylik, masalan: agar inson ularni doimiy ravishda o'rgatmasa. Biroq, ijodiy tashabbusni uyg'otish va uni muammolarni hal qilishda yangi o'ziga xos yondashuvlarni rivojlantirish, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, ularni baholashga yo'naltirishga imkon beradigan ba'zi usullar mavjud. Innovatsion o'yinlardan yangi g'oyalarni izlashda ham, buning uchun tanlangan g'oyalarni amalga oshirish usullarini izlashda ham, har qanday muammolarni hal qilish usullarini izlashda ham foydalanish mumkin. Keling, ushbu usullarning ayrimlarini ko'rib chiqaylik, masalan: agar inson ularni doimiy ravishda o'rgatmasa. Biroq, ijodiy tashabbusni uyg'otish va uni muammolarni hal qilishda yangi o'ziga xos yondashuvlarni

rivojlantirish, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, ularni baholashga yo'naltirishga imkon beradigan ba'zi usullar mavjud. Innovatsion o'yinlardan yangi g'oyalarni izlashda ham, buning uchun tanlangan g'oyalarni amalga oshirish usullarini izlashda ham, har qanday muammolarni hal qilish usullarini izlashda ham foydalanish mumkin. Keling, ushbu usullarning ayrimlarini ko'rib chiqaylik, masalan:

1. Maqsadli munozaralar usuli.
2. "Aqliy hujum" usuli.
3. "Aqliy hujumni teskari yo'nalishda" usuli.
4. "Zaif tomonlarni" inventarizatsiya qilish.
5. Vazifani taqdim etishni rag'batlantirish.
6. So'rovnoma usuli.
7. Erkin uyushmalar usuli.
8. Evristik usul.
9. "Mumkin bo'lmagan tushlar".

Maqsadli muhokamalar.

Maqsadli munozara yangi g'oyalarni yaratish usullaridan biri sifatida turli sohalarida juda keng tarqaldi. Usul yordamchi rahbarlik qiladigan uchrashuvni o'tkazishdan iborat bo'lib, uning asosiy maqsadi har kimni ochiq va qizg'in bahs-munozaraga jalb qilish va majlisning passiv savollarga aylanishiga yo'l qo'ymaslikdir. Shu bilan birga, taqdimotchi ishtirokchilarni yangi mahsulot g'oyalarni izlash amalga oshirilayotgan ma'lum bir sohadagi munozaraga yo'naltiradi. Maqsadli munozaralar nafaqat yangi g'oyalarni izlashga yordam beradi, balki yangi g'oya va tushunchalarning istiqbollarini baholashga ham imkon beradi. Aqliy hujum yangi g'oyalarni yaratish va ijodiy muammolarni hal qilishda eng taniqli va keng qo'llaniladigan usuldir. Bu ishtirokchilar tomonidan qo'yilgan muammo bo'yicha har xil g'oyalarni shakllantirish va ifoda etishning erkin jarayoni. Aqliy hujum usuli insonning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirish uchun uni odatdagi muhitdan chiqarib tashlash va g'ayrioddiy sharoitlarda joylashtirish kerak - uni o'yin ishtirokchisi yoki elementli munozaraning ishtirokchisi qilish g'oyasiga asoslanadi. o'yin. Har kim bu usuldan foydalanishi mumkin. Faqat yangi g'oyalarni ishlab chiqish va muhokama qilishda ishtirok etishga rozi bo'lgan bir guruh odamlarni to'plash talab qilinadi. Bunday o'yinda taklif qilingan g'oyalarning aksariyati haqiqatga mos kelmaydi, chunki har qanday g'oyalarni, hatto eng kulgili va bema'ni narsalarni taklif qilishga ruxsat beriladi. Ammo ikkita yoki uchta yangi va qiziqarli fikrlar paydo bo'lishi mumkin, ayniqsa, muhokama doirasi ma'lum bir sohada cheklangan bo'lsa.

1. Tanqid yo'q - har qanday odam hech qanday ikkilanmasdan har qanday taklif va fikrlarini bildirishi mumkin.

2. Fikrning erkin parvozini rag'batlantirish uchun har qanday usulda - g'oya qanchalik g'ayrioddiy bo'lsa, shuncha yaxshi bo'ladi.

3. Hech kimni taklif va g'oyalar soniga cheklamang - g'oyalar qancha ko'p bo'lsa, shuncha yaxshi bo'ladi, chunki ko'p sonli g'oyalar orasida oqilona g'oya yoki fikrning paydo bo'lishi ehtimoli katta.

4. Tinglovchilarni boshqalar bildirgan g'oyalarni olishga, ularni har xil nuqtai nazardan ko'rib chiqishga, ularni rivojlantirishga va birlashtirishga taklif qiling. "Aqliy hujum" o'yin elementlari bilan bo'lib o'tishi kerak, u ishbilarmonlik uchrashuviga o'xshamasligi kerak va siz unga muhokama qilinayotgan masala bo'yicha mutaxassislarni taklif qilmasligingiz kerak, chunki ular darhol har qanday yangi g'oyalarni tanqid qilishni boshlaydilar. "Aqliy hujum teskari yo'nalishda" oddiy aqliy hujumga o'xshaydi, ammo taklif qilingan g'oyalarni tanqid qilish, ulardagi kamchiliklarni topish tavsiya etiladi. Albatta, bularning barchasi g'oyalar mualliflariga va bir-biriga nisbatan xushmuomalalik bilan, to'g'ri bajarilishi kerak. Ushbu usul ulardan oldinroq bo'lganida ijodni rag'batlantirishning boshqa usullari bilan birgalikda yaxshi natijalar beradi, ya'ni. boshqa usullarni qo'llashdan oldin dastlabki qadamdir. Shu bilan birga, "teskari hujum" ishtirokchilari nafaqat har bir g'oyaning barcha kamchiliklarini, balki ushbu kamchiliklarni yo'q qilish yo'llarini ham topishlari kerak. "Zaif tomonlarni", ya'ni har qanday tovarlarning kamchiliklarini inventarizatsiya qilish. Ushbu usul maqsadli munozara uslubiga o'xshaydi, ammo bu erda ishtirokchilar maqsadli munozarada bo'lgani kabi yangi g'oyalarni taklif qilishmaydi. Bu erda to'planganlarga mahsulotlarning ayrim turlarining (masalan, televizorlar yoki magnitafonlarning) "zaif tomonlari" (kamchiliklari) ning oldindan tuzilgan ro'yxati taklif etiladi va bozordagi qaysi aniq mahsulot ushbu "zaif tomonlarga" mos kelishini va nima uchun bu aniq tanlov qilingan. Ushbu usul, go'yo taniqli mahsulotlarni "zaif tomonlar" ning tayyor ro'yxatiga "bog'lash" va shu bilan iste'molchilar ehtiyojlarini tushunishga yaqinlashish imkonini beradi. Shunga asoslanib, siz mavjud bo'lgan mahsulotni modernizatsiya qilishni boshlashingiz mumkin, va ba'zi bir yangi mahsulotlarni taklif qilmaysiz, bu juda qiyin. Ushbu usul yangi mahsulotlar uchun mavjud g'oyalarning istiqbollari baholash uchun ham javob beradi. Ushbu usulda eng qiyin narsa bu ba'zi bir mahsulotlarning mumkin bo'lgan kamchiliklarini to'liq ro'yxatini tuzishdir - har bir kamchilik uchun aniq bir misolni topish osonroq. Vazifani taqdim etishni rag'batlantirish. Ko'pgina biznes vazifalari rasmiylashtirilmagan va aniq tuzilgan emas. Bu, ayniqsa, innovatsiyalarning yangi yo'nalishlarini izlash bilan bog'liq vazifalarga taalluqlidir. Noma'lum ravishda qo'yilgan vazifalar ularni bajarish uchun katta kuch talab qiladi.

Ko'pincha rasmiylashtirilmagan muammoning to'g'ri taqdim etilishi uni hal qilishga imkon beradi. Vazifalarni rag'batlantiruvchi tarzda taqdim etishning asosiy usullari Rasmlar, xaritalar, grafikalar va diagrammalar materialni taqdim etishning juda foydali usullari hisoblanadi. Muammoning grafik echimi murakkab muammoni aniq muammoga kamaytirishi mumkin, qo'yilgan muammoni hal qilish uchun yangi g'oyalarni izlashni soddalashtirish. Axborotni namoyish qilishning bir xil darajada samarali usuli bu muammoni tasniflash shaklida taqdim etishdir. Muammoning turini tushunish uni qanday hal qilish haqida tushuncha beradi va bir xil ob'ektni o'rganishda maqsadlarga qarab, turli xil tasniflar foydali bo'lishi mumkin. Ierarxik daraxt qurilishi tasniflashning alohida holati bo'lishi mumkin.

Masalan, matritsaning ustunlari muhokama qilingan mahsulot variantlariga, satrlar esa ushbu mahsulotlarning bozor atributlariga savol sifatida yozilgan bo'lishi mumkin. Savollar bo'lishi mumkin, masalan: Axborotni namoyish

qilishning bir xil darajada samarali usuli bu muammoni tasniflash shaklida taqdim etishdir. Muammoning turini tushunish uni qanday hal qilish haqida tushuncha beradi va bir xil ob'ektni o'rganishda maqsadlarga qarab, turli xil tasniflar foydali bo'lishi mumkin. Ierarxik daraxt qurilishi tasniflashning alohida holati bo'lishi mumkin. Muammoli matritsani yaratish - bu yangi g'oyalarni qidirishni tizimlashtirishning yana bir usuli. Ushbu usul yordamida jadvalga o'xshash, ammo o'ziga xos tarzda to'ldirilgan matritsa quriladi.

Savollar bo'lishi mumkin, masalan:

- Ushbu mahsulot qanday dasturni topishi mumkin?
- Uni qayerda ishlatish mumkin?
- Iste'molchilarning qaysi doirasi uchun mo'ljallangan?
- Uni nima uchun ishlatish mumkin?
- Qaerda? Qachon? Qanday qilib?

Kim undan foydalanishi mumkin? Har bir mahsulot uchun javoblar matritsaning tegishli katakchalarida qayd etiladi. Bir nechta g'oyalarni topgandan so'ng, ularni har tomonlama baholashingiz va qabul qilinmaydigan g'oyalarni yo'q qilishingiz kerak. Skrining prognozlash yordamida ma'lum mezonlarga muvofiq amalga oshiriladi. So'rovnoma usuli, oldindan tuzilgan savollar yoki takliflar bilan bog'liq bo'lgan takliflar ro'yxatiga asoslanadi. Ushbu usul printsiptial yangi echimlarni ishlab chiqish uchun ham, oldindan belgilangan sohada yangi g'oyalarni izlash uchun ham qo'llaniladi. So'rovnoma har qanday shaklda tuziladi. Masalan:

- Boshqa dastur. Buning uchun hech bo'lmaganda o'zgarishlarni, yaxshilanishlarni hisobga olgan holda boshqa biron bir foydalanish usulini topish mumkinmi?
- moslashish. Uni moslashtirish, sozlash mumkinmi? Qaerdadir shunga o'xshash narsa bormi? Bu boshqa g'oyalarga olib keladimi? Ehtimol, ilgari shunga o'xshash narsa allaqachon sodir bo'lganmi? Siz nimani nusxalashingiz mumkin? Siz kimdan ustun bo'lishga harakat qilishingiz mumkin?
- O'zgartirish. Buni qandaydir tarzda o'zgartirish mumkinmi? Yangi usul bilan tanishtirasizmi? Ma'nosi, rangi, hidi, shakli, silueti, harakati o'zgaradimi? Yana nimani o'zgartira olasiz?
- Kattalashtirish; ko'paytirish. Buni oshirish mumkinmi? Agar shunday bo'lsa, aniq nima: vaqt? chastota? kuchmi? hajmi? zichlikmi? Bunga yangi xususiyat qo'shib, yangi qiymat qo'sha olasizmi? Boshqa tarkibiy qismlar, shu jumladan? Bir nechta nusxasini sotasizmi? Mubolag'a qilasizmi?
- Kamaytirish. Buni kamaytirish mumkinmi? Agar shunday bo'lsa, uni qanday qilish kerak: qisqartirish? Konsentratsiyani oshirasizmi? Miniatyura versiyasini tayyorlaysizmi? Quyida qilasizmi? Qisqasi? Sekinroq? Ba'zi komponentlar olib tashlansinmi? Barcha keraksizlarni olib tashlaysizmi? Parcha-parcha qilasizmi? Pastga tushirishmi?
- O'zgartirish. Buni almashtirish mumkinmi? Agar shunday bo'lsa, nima yoki qanday qilib? Bitta qism yoki komponent almashtirilsinmi? Boshqa materialdan foydalanasizmi? Boshqa jarayonmi? Yana bir energiya manbai? Boshqa joy topasizmi? Yana bir yondashuvmi? Ovozga boshqacha ohang bering?

- Buni qayta tuzish mumkinmi? Elementlarni almashtirish kerakmi? Boshqa sxemadan foydalanasizmi? Boshqa tuzilma? Boshqa buyurtma? Sabab va natijani almashtirish kerakmi? Ritmni o'zgartiringmi? Jadval o'zgartirilsinmi?

- Joylarni o'zgartirish. Hamma narsani umuman qaytarib bo'ladimi? Plyus minusga almashtirilsinmi? Bu emas, balki buning aksi? Oldinga emas, orqaga qarab harakat qilasizmi? Tersga siljiysizmi? Rollarni almashtirish kerakmi? Chap etikni o'ng oyog'ingizga, o'ng botni chap oyog'ingizga qo'ying? Jadvallar qayta tartibga solinsinmi? Boshqa yonoqni burish kerakmi?

- Uyushma. Buni birlashtirish mumkinmi? Agar aralashma, qotishma, to'plam, to'plam tayyorlasangiz nima bo'ladi? Kuchlarni birlashtirasizmi? Maqsadlarmi? Foyda? Fikrlarmi? 100 • Aksincha qiling. Qarama-qarshi tomonga o'tish mumkinmi? Boshlanish va tugatish, chapga va o'ngga almashtirish kerakmi?

- Tugatish. Siz nima rad qilishingiz mumkin? Ehtimol, agar siz biror narsani olib qo'ysangiz, ish yaxshi ketadimi? Erkin assotsiatsiya usuli muammoni ko'rib chiqishning mutlaqo yangi usulini ishlab chiqish zarur bo'lganda juda foydalidir. Bu shuni anglatadiki, ko'rib chiqilayotgan muammo bilan bog'liq bo'lgan (yoki hatto yo'q!) Qog'ozga biron bir so'z yoki ibora yoziladi, so'ngra unga yangi soyali boshqa so'z yoki ibora qo'shiladi, keyin boshqasi va boshqalar. Asta-sekin, ko'rib chiqilayotgan muammoni hal qilish uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan doimiy g'oyalar zanjiri paydo bo'ladi. Usulning mumkin bo'lgan qo'llanilishi bu boshqa sohalardagi muammolarni (boshqa kasblarda) aniqlashdir. Boshqa sohalarda qo'llaniladigan muammoni hal qilishga yondashuvlarni o'tkazish va moslashtirish juda nostandart echimlarni taqdim etishi mumkin.

Evristik usul. Evristik usul taxminlar qilish, sezgi, mantiqiy fikrlash va o'tmish tajribasi asosida taxmin qilinadigan echimlarni bashorat qilish va tanlashdan iborat. Tadbirkorlar va menejerlar (ayniqsa yuqori darajadagi) tez-tez evristik usulga murojaat qilishadi, chunki ular qarorlarning aksariyati etarli bo'lmagan ma'lumot sharoitida, shu jumladan qabul qilingan qarorlarning oqibatlarini sababli qabul qilishlari kerak, shuning uchun ular o'tmish tajribasidan foydalangan holda sezgi yoki mantiqiy mulohazalardan foydalanishlari kerak. . Mumkin bo'lmagan narsalar haqida orzular. Mumkin bo'lmagan, imkonsiz narsalar haqida orzu qilish, ayniqsa yangi g'oyalar va ularni amalga oshirishning eng oqilona usullarini izlashda juda foydali bo'lishi mumkin. bunday orzular butunlay yangi, o'ziga xos fikrlarga olib kelishi mumkin. Shu bilan birga, uyatchan bo'lishingiz va o'zingizni tushingizda cheklashingiz shart emas. Biz jasorat bilan har qanday yuksak maqsadlarga intilishimiz va ushbu yuksak maqsadlarga olib kelishi mumkin bo'lgan har xil o'ziga xos usullarni o'ylab topishimiz kerak. Aqlga kelgan barcha fikrlar, g'oyalar, imkoniyatlar yozilishi, so'ngra diqqat bilan o'rganilishi va tahlil qilinishi kerak, yana biron bir maqbul g'oya ishlab chiqilgunga qadar orzu qilish va yozish kerak. Ro'yxatdagi usullardan biri yoki bir nechta yordamida eng istiqbolli va amalga oshiriladigan g'oyani aniqlagandan so'ng, uni amalga oshirishni boshlash kerak. Agar biz taniqli printsipal va texnik echimlarga asoslangan mahsulotlarni modernizatsiya qilish yoki yangisini ishlab chiqarish haqida gapiradigan bo'lsak, unda siz darhol eksperimental ishlarni boshlashingiz mumkin, ya'ni eksperimental dizaynni ishlab chiqish (R&D). Butunlay yangi g'oya

bilan ilmiy tadqiqot ishlari kompleksi talab qilinadi. bu yuksak maqsadlarga olib kelishi mumkin. Aqlga kelgan barcha fikrlar, g'oyalari, imkoniyatlar yozilishi, so'ngra diqqat bilan o'rganilishi va tahlil qilinishi kerak, yana biron bir maqbul g'oya ishlab chiqilgunga qadar orzu qilish va yozish kerak. Butunlay yangi g'oya bilan ilmiy tadqiqot ishlari kompleksi talab qilinadi.

Nazorat savollari va vazifalari:

1. Bashorat nima va prognozning qaysi turlarini ajratib ko'rsatish mumkin?
2. Firmaning innovatsion faoliyatini rejalashtirish uchun qilinishi kerak bo'lgan prognozlarning yo'nalishlarini tavsiflang.
3. Bashorat qiluvchi mutaxassislarni tanlashga qo'yiladigan asosiy talablar qanday?
4. Delphi usulining mohiyati va uning aqliy hujum usulidan farqi nimada?
5. Tasviriy prognozlash usullarini tavsiflang. Ulardan foydalanishga misollar keltiring.
6. Statistik bashorat qilish usullarida qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
7. Nima uchun yangi g'oyalarni ishlab chiqishda o'yin usullaridan foydalanish tavsiya etiladi?
8. Aqliy hujum va teskari miya hujumi o'rtasidagi farq nima? Misollar keltiring.
9. Aqliy hujum hujumi qanday shartlarni talab qiladi? Nima uchun?
10. Muayyan sohada yangi g'oyalarni yaratish uchun anketa usulidan foydalaning (masalan, innovatsiyalarni boshqarish bo'yicha seminarlar o'tkazish metodologiyasini takomillashtirish).

Bob IX. Innovatsiyalarning dasturlari va loyihalarini rivojlantirish: samaradorlikni baholash va xavflar

9.1. Innovatsion faoliyatning samaradorligini baholash

9.2. Innovatsion faoliyatning samaradorligini baholashning ko'p omilli modellari

9.3. Innovatsion faoliyatning xavflari

9.1. Innovatsion faoliyatning samaradorligini baholash

Har qanday innovatsion loyiha investisiya loyihasi bo'lib, korxonaning moliyaviy, iqtisodiy va boshqa ko'rsatkichlariga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan har xil omillarni hisobga olishni talab qiladi. Omillar va ular bilan bog'liq sharoitlar odatda normativ modellar doirasida tahlil qilinadi. Ushbu turdagi modellardan foydalanishda ilmiy-texnikaviy loyihaning maqsadga muvofiqligini baholash faqat moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar tizimiga asoslanadi. Biroq, amaliyot shuni ko'rsatdiki, me'yoriy yondashuvning ba'zi bir afzalliklariga (soddaligi, izchilligi, qaror qabul qilish jarayonining rasmiylashtirilish va boshqalar) qaramay, shu tarzda tanlangan innovatsion loyihalar har doim ham yetarlicha samarali emas, ba'zan esa muvaffaqiyatsiz bo'lib chiqdi. Bu bir qator strategik omillarning harakati bilan bog'liq, ya'ni, bugungi kunda yomon rasmiylashtirilgan, ammo kelajakda daromadlar va xarajatlar darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin

bo'lgan omillar. Loyihani baholashda bunday strategik omillar va shartlar hisobga olinishi kerak, buning uchun amaliyotda moliyaviy va iqtisodiy 102 mezon, boshqa mezon va ko'rsatkichlarni namoyish yetishga imkon beradigan boshqa ko'p mezonlardan foydalanadigan ko'p faktorli modellar ishlab chiqilgan. Bir tomondan, loyihaning firma tanloviga ta'sirining xilma-xilligi, ikkinchidan, tashqi muhitning (bozor, raqobatchilar, ilmiy va texnik rivojlanish va boshqalar) loyihaga ta'siri. Innovasion loyihalarni tanlash uchun modellarni ikkita katta sinfga bo'lish mumkin:

1. Bir omilli modellar, ya'ni moliyaviy-iqtisodiy mezon va ko'rsatkichlardan foydalaniladigan;

2. Ko'p omilli modellar, ya'ni sifatli parametrlar va ekspert baholari faol qo'llaniladigan.

Moliyaviy-iqtisodiy mezonlari moliyaviy-iqtisodiy baholashga asoslangan usullar, qoida tariqasida, har qanday innovasion loyiha bo'yicha qaror qabul qilish uchun an'anaviy bo'lgan ko'rsatkichlar, usullar, mezonlarni to'plamini o'z ichiga oladi. Shuni ta'kidlash kerakki, barcha texnik-iqtisodiy asoslarda qo'llaniladigan universal qo'llanma mavjud emas. Dunyoda loyihani asoslash jarayonini tuzish va birlashtirishga imkon beradigan turli usullar mavjud. Shu munosabat bilan mamlakatimizdagi innovasiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash usullari tahliliga to'xtalib o'tish maqsadga muvofiqdir. 1959 yildan buyon kapital qo'yilmalar va yangi texnologiyalarning iqtisodiy samaradorligini aniqlash usullari ishonchli muassasalar tomonidan tasdiqlangan tegishli Standart usullar bilan qat'iy tartibga solingan. Texnikalarning asosiy formulalarida xarajatlar parametrlari va nisbatlaridan foydalanilgan - tannarx qiymati, kapital qo'yilmalar, qaytarib berish, rentabellik va boshqalar. Shu munosabat bilan bir qator mualliflar quyidagi fikrni bildirmoqdalar: "ushbu turdagi ko'rsatkichlar tovar-pul, bozor munosabatlari bilan chambarchas bog'liq va agar ular mavjud bo'lsagina ular faol ravishda" ishlay oladilar "; shu bilan birga bizda haqiqiy narsa yo'q edi bu yillar davomida bozorni olib bordi va bundan kelib chiqib, u hisob-kitoblarda ma'lum bir sun'iylikni kuzatdi." Ularning fikriga ko'ra, birinchi bunday Metodika mualliflari (1960) boshidanoq iqtisodiy samaradorlik mablag'larning yo'nalishini va bajarilishi uchun vazifani tanlashni belgilashi mumkin deb o'ylamagan. Balansni rejalashtirish usuli asosida iqtisodiy samaradorlikni hisoblashdan oldin investisiya yo'nalishlari tanlangan. Jami investisiyalarning rentabelligi ixtiyoriy edi. Ushbu fikrga shubhasiz rozi bo'lish mumkin emas. Hisob-kitoblarning asosini taniqli qiyosiy baholash bo'lgan ushbu metodika hych qanday sun'iyliksiz milliy iqtisodiy samaradorlikka qaratilgan edi. Va keyin va hozirgi sharoitda milliy iqtisodiy samaradorlik mezoni, bizning fikrimizcha, davlat darajasida va hatto mintaqaviy darajada maqbuldir. Ushbu mezon davlatning strategik maqsadiga - jamiyatning barcha a'zolarining maksimal farovonligini ta'minlashga juda mos keladi. Yana bir narsa shundaki, bozorga o'tish korxonada darajasida samaradorlikni aniqlash yondashuvlarini o'zgartirishni talab qildi.

1960 yil metodikasidagi keyingi o'zgarishlarning mohiyatini quyidagicha taqdim etish mumkin. 1961 yildagi metodologiya qiyosiy baholash maqomini oshirdi va kuchaytirdi, xususan, kamaytirilgan xarajatlar farqi ko'rinishida olib

borilgan. 1963 yildagi metodikada umumiy (mutlaq) samaradorlik ko'rsatkichlari umuman mavjud emas edi. 1969 va 1981 yillardagi metodlarda mutlaq smeta paydo bo'ladi (uning asosiy aloqasi bilan - foyda va kapital qo'yilmalarning umumiy miqdori). Ushbu turdagi oxirgisi - 1988 yildagi metodologiya - daromadlar va xarajatlarning pul oqimlari farqini qo'llashga asoslangan bo'lib, bu avvalgilaridan ancha farq qiladi. Biroq, real bozorga o'tish sharoitida ham fan vakillari uchun, ham amaliyotchilar uchun Metodikada ishlab chiqilgan ko'plab qoidalar korxonalarining iqtisodiy faoliyati uchun qabul qilinishi mumkin emasligi aniq bo'ldi. Keskin o'zgargan vaziyatda juda keng ilmiy doiralardagi avvalgi tajriba eskirgan deb topila boshladi. Natijada, bozor iqtisodiyotini shakllantirish jarayonida bizda kapital xarajatlarning iqtisodiy samaradorligiga bag'ishlangan fanning muhim bo'limining oldingi davridagi rivojlanish natijalari va yangi texnologiya samarali sintez qilinadi. Ayni paytda, ma'lum sharoitlarda, avvalgi qiyosiy samaradorlik formulalarisiz qilolmaysiz. Bu yerda o'tmish nima ekanligini, nima qolganini va nima uchun qolishi kerakligini aniq belgilab qo'yish kerak. Biroq, bunday qarorlar odatiy hol emas: korxonalar endi iqtisodiy jihatdan erkin bo'lib, rentabellikka e'tiborni qaratib, hiech qanday resept va reseptlarsiz to'g'ri yechimlarni topadigan mutaxassislariga ega. Bunday mulohazalar, albatta, haqiqiy asosdan mahrum emas. Shunga qaramay, ular bilan to'liq rozi bo'lish mumkin emas. Hiech bo'lmaganda, bozor elementi har bir vaziyatda harakatlarning maqsadga muvofiqligi to'g'risida aniq va shubhasiz ko'rsatmalarni "bermaydi". Aslida, bu juda murakkab. Ba'zan bugun ertaga undan ko'proq foyda olish yoki bozorda barqaror o'rnini saqlab qolish uchun ozgina foyda bilan cheklanib qolishimiz kerak. Bunday vaziyatlarda yillik foydani majburiy ravishda oshirish mezonlari yo'qoladi. Bunday sharoitda menejer qanday qilib o'zini texnik siyosatda yo'naltiradi? Ta'sir va xarajatlarni afzal ko'rish uchun qanday variantlar mavjud? Bularning barchasi muqarrar ravishda tushunilishi va hal qilinishi kerak. Agar sanoati rivojlangan mamlakatlarning tegishli adabiyotlariga murojaat qilsak, bu aniq bo'ladi: birinchidan, G'arb firmalari va konsalting markazlari kapital qo'yilmalar samaradorligini aniqlash bo'yicha uslubiy tavsiyalarga katta e'tibor berishadi; ikkinchidan, bu sohada juda muhim yondashuvlar mavjud. Olimlar tomonidan turli firmalar uchun ishlab chiqilgan formulalar ko'plab omillar ta'sirida bir-biridan katta farq qiladi. Muayyan usullarni qo'llashni belgilaydigan prinsiplar ham boshqacha bo'lishi mumkin. Binobarin, G'arb adabiyoti tayyor javoblarni bermaydi. Uni keng ma'noda tahlil qilish kerak va shundan keyingina, bir tomondan, G'arbning yondashuvlari doirasi haqida tasavvurga ega bo'lish mumkin, boshqa tomondan, ba'zi "o'rtacha", eng mos tavsiyalar. Texnik-iqtisodiy asoslashni qanday amalga oshirishni tavsiflovchi eng to'liq hujjatlardan biri bu Birlashgan Millatlar Tashkilotining Sanoatni rivojlantirish tashkiloti (YuNIDO) tomonidan ishlab chiqilgan Sanoat texnik-iqtisodiy asoslash qo'llanmasi. Qo'llanma qoidalari, xususan, qo'shma korxonalar uchun takliflarni asoslash bo'yicha qo'llanmada ishlatilgan. Moliyaviy-iqtisodiy mezonlarga quyidagi mezonlar guruhlari kiradi:

1. Mutlaq va qiyosiy samaradorlik mezonlari. Ta'kidlanganidek, qaror qabul qilishda me'yoriy modellarda har qanday investisiya loyihasining biznes-rejasida

aniqlangan oddiy moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Bular, xususan, quyidagi ko'rsatkichlar (raqobatdosh loyihalar o'rtasida resurslarni taqsimlash muammosi va muqobil loyihalar orasidan tanlov muammosi bilan bog'lanmasdan, loyihaning o'zini baholashga imkon beradigan mutlaq samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida talqin etiladi):

- loyiha va moliyalashtirish manbalari;
- sof joriy qiymat yoki integral samara (SJQ);
- rentabellik indeksi (RI);
- ichki rentabellik darajasi (IRD);
- qoplash muddati;
- ishtirokchilar manfaatlari yoki loyihaning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiruvchi boshqa ko'rsatkichlar.

Ushbu mezonlarning shubhasiz afzalligi - bu xarajatlar va foydalarning ko'p vaqtli oqimlarini taqqoslanadigan shaklga keltirish qobiliyatidir. Bunday mezonlardan foydalanish korxonaga o'zining strategik maqsadiga - uzoq muddatli istiqbolda maksimal foyda olishga erishish darajasini hisobga olishga imkon beradi. Firma bir emas, balki bir nechta loyihani amalga oshirishi mumkinligi sababli, loyiha samaradorligining mutlaq ko'rsatkichlarini uning u yoki bu bosqichini amalga oshirishning firma portfelidagi boshqa loyihalarga ta'sirini baholash bilan to'ldirish zarur. Resurslarni taqsimlash qiyosiy baholardan foydalanishni o'z ichiga oladi. Shunga qaramay, shuni unutmaslik kerakki, qiyosiy samaradorlik formulalaridan foydalanish, albatta, bozor sharoitlarini hisobga olmagan holda, ularni bir-biri bilan taqqoslash choralari va vositalarining variantlari mavjudligini talab qiladi. Variantlarning o'ziga xosligini kuzatish kerak. Shaxsiyat taqqoslangan variantlar texnik jihatdan teng bo'lishi va shu bilan ekvivalent bo'lishini taxmin qiladi. Ayni paytda, ularning haqiqiy bozor raqobatbardoshligini hisobga olmagan holda, hisob-kitob qilish yo'li bilan variantlarni taqqoslanadigan shaklga keltirishga yo'l qo'yilmasligi kerak. Boshqa amaliyot katta miqyosda yolg'on ta'sirlarni hisoblashga olib kelishi mumkin. Iqtisodiy nuqtai nazardan qiyosiy baholash formulalaridan foydalanish faqat qo'shimcha kapital qo'yilmalar miqdoridan samarali foydalanish darajasini kapital qo'yilmalarning to'liq qiymatlaridan foydalanishni tushunmasdan aniqlashni anglatadi. Shu sababli, ushbu usul nisbatan kichik tarkibiy va texnologik o'zgarishlar yoki loyihani amalga oshirishning individual variantlarini taqqoslash uchun ishlatilishi mumkin, bunda bozor talabi va bozor narxiga ta'sirini miqdoriy tahlil qilish mantiqsizdir.

2. Yangi mahsulotlar yoki yangi jarayonlardan foydalangan holda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni sotish hajmi. Loyihani moliyaviy-iqtisodiy baholashda muhim o'rin - bu kompaniyaning yangi mahsulotlariga yoki yangi texnologik jarayonlardan foydalangan holda kompaniya tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga bo'lgan talabni baholashdir. Kompaniyaning kelgusidagi savdosi uning bozordagi o'rni (shu jumladan, xorijiy) ga bog'liq. Bozor ulushi mahsulot va jarayonlarning nisbiy raqobatbardoshligi bilan bog'liq. Shuning uchun iqtisodiy bahoni o'tkazish vaziyatni, raqobatchilarning pozitsiyalarini, boshqa ishlab

chiqaruvchilar tomonidan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish istiqbollari va boshqalarni to'liq o'rganishni o'z ichiga oladi.

3. Ishlab chiqarish hajmi va samaradorligining o'zgarishi. Hajmi innovasion mahsulotni yoki yangi jarayonlar orqali ishlab chiqarilgan mahsulotni keng miqyosda ishlab chiqarishni tashkil etishda ijobiy rol o'ynashi mumkin. Bunday holda, miqyosi iqtisodiyoti deb ataladigan narsa hal qiluvchi ahamiyatga ega, ya'ni. shartli ravishda belgilangan xarajatlarni tejash. Ijobiy teskari ta'sir ishlab chiqarish xarajatlarining pasayishi bilan tasdiqlangan narxlarning pasayishi firma mahsulotlariga talabning oshishiga olib kelishi mumkinligini anglatishi mumkin. Shu bilan birga, ko'rib chiqilayotgan omil cheklangan talabga ega bo'lgan ilmiy talab qiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq loyihani amalga oshirishda jiddiy to'siq bo'lib qolishi mumkin.

4. Noaniqlikni hisobi. Kelajakdagi xarajatlar va xarajatlarning noaniqligini, shuningdek, loyihaning alohida bosqichlarini amalga oshirish vaqtini hisobga olish loyihaning moliyaviy-iqtisodiy baholashining zaruriy shartidir. Loyihalarni tanlash va baholash jarayonida kelajakdagi innovasiyalarning ma'lum parametrlariga erishish ehtimolini aniqlashda, shuningdek, ularning xilma-xilligi bilan quyidagi guruhlariga qisqartirilishi mumkin bo'lgan rasmiylashtirilgan usullardan foydalanish mumkin. o'xshashlik (retrospektiv tahlil va ekstrapolyasiya); modellashtirish. Ehtimollar ko'rsatkichlari sof joriy qiymatni, samaradorlikni (rentabellikni), sarmoyalar rentabelligini va boshqalarni hisoblash uchun tegishli formulalarga kiritiladi.

9.2. Innovasion faoliyatning samaradorligini baholashning ko'p omilli modellari

Ko'p o'zgaruvchan modellarda qo'llaniladigan mezonlar innovasion loyihani amalga oshirishning asosiy jihatlari va shartlarini aks ettirishi kerak. Amaldagi 107 mezonning har xil to'plamlari bilan ularni ko'pincha quyidagi guruhlardan biriga (moliyaviy va iqtisodiy mezonlardan tashqari) kiritish mumkin: me'yoriy mezon; resurslarni taqdirlash mezonlari; muvaffaqiyat omillariga mos kelish mezonlari; strategik mezonlar.

Tartibga solish mezonlari. Loyihalarni baholash va tanlashda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan bunday mezonlar qatoriga quyidagi mezonlar guruhlari kiradi: huquqiy mezon (milliy va xalqaro huquq normalari); standartlar, konvensiyalar va boshqalar talablari; ekologik talablar; patentga layoqatlilik va intellektual mulk huquqlariga rioya qilishning boshqa shartlari. Hyech qanday me'yoriy mezonlarga javob bermaslik potensial samarali loyihani shunchaki amalga oshirib bo'lmaydigan holga keltirishi mumkin.

Resurs mezonlari. Resurs mezonlari, shuningdek, innovasion loyihani amalga oshirishning asosiy imkoniyatlarini belgilaydi. Bunday holda, turli xil manbalar guruhlari haqida gapirishimiz mumkin:

– ilmiy-texnikaviy resurslar (zarur ilmiy-texnik asoslarning mavjudligi, tegishli profil va malakaga ega mutaxassislar va boshqalar);

– ishlab chiqarish resurslari (ishlab chiqilgan innovasion mahsulotni ishlab chiqarish uchun quvvatlarning mavjudligi);

– texnologiya alternativlari (raqobatdosh texnologiyalar mavjudligini baholang; agar mavjud bo'lsa, muqobillarning qiyosiy samaradorligini tahlil qiling);

– moliyaviy resurslar (bu yerda biz ilmiy-tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va boshqalar uchun o'z moliyaviy resurslarimizning yetarliligi haqida gaplashamiz, agar etishmasa - moliyaviy loyihalarning tashqi manbalaridan foydalanish imkoniyatlari to'g'risida).

Muvaffaqiyat omillarini mos kelish mezonlari. Har qanday innovasion loyiha (umuman biznesning har qanday sohasi kabi) ma'lum bir tavakkalchilik sohasini o'z ichiga oladi. Loyiha muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin, ya'ni. bajarilmasligi, samarasiz bo'lishi yoki mo'ljallanganidan kam samaraliroq bo'lishi Loyihaning muvaffaqiyatsizlikka uchrashi sabablari tashqi bo'lishi mumkin (bozorning yetarli darajada javob bermasligi, raqobatchilarning muvaffaqiyatli harakatlari va boshqalar) yoki ichki (loyihaning dastlabki xususiyatlarini aniqlashdagi xatolar) baholash yoki tanlash yoki amalga oshirish jarayoni).

Ko'pgina xorijiy tadqiqotlar muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz tugagan loyihalarga xos bo'lgan turli xil xususiyatlarni aniqladi. Albatta, muvaffaqiyatli yakunlangan innovasion loyihalar uchun shart-sharoit va omillarni tashkil qilishda takror ishlab chiqarish har bir keyingi loyihada ijobiy natijani kafolatlamaydi, ammo, shubhasiz, bu muvaffaqiyat ehtimoli oshishiga yordam beradi. Xususan, innovasion loyihaning muvaffaqiyati uchun quyidagi omillar katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin: loyihaning kompaniyaning strategik maqsadlariga muvofiqligi; loyihaning aniq bozorga yo'naltirilganligi; ilmiy-tadqiqot va innovasiyalar sohasidagi axborot to'siqlarini bartaraf etish; loyihalarni sinchkovlik bilan baholash va tanlash; ilmiy-tadqiqot ishlari uchun mablag'larning yetarliligi; innovasion loyiha turi; loyihalarni samarali boshqarish; xodimlarning ijodiy intilishlarini rag'batlantirish. Strategik mezonlar Innovasion loyihalarni baholashda ayniqsa e'tiborga olinishi kerak bo'lgan strategik mezonlar qatorida loyihaning kompaniyaning innovasion strategiyasiga muvofiqligi, tavakkalchilik darajasining kompaniyada qabul qilingan g'oyalarga muvofiqligi, tan olinishi mumkin. Belgilangan maqsadlarga erishish uchun kompaniya uchun maqbul bo'lgan vaqt va siyosiy ijtimoiy sharoitlarga muvofiqligi. Loyihaning hyech bo'lmaganda strategik mezonlardan biriga mos kelmasligi, qoida tariqasida, firma uchun loyihani qabul qilib bo'lmaydi.

Bunday holda, ikkita yechim mavjud:

- loyihadan voz kechish;
- loyihaning boshlang'ich parametrlarni o'zgartirish (ya'ni uning sifati, vaqti va xarajatlari xususiyatlari).

1. Korxonaga strategiyasiga muvofiqligi. Innovasiyaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan loyihaning mazmuni umumiy strategik maqsadlarga, kompaniyaning uzoq vaqt davomida uning qadriyatlarini tizimi sifatida shakllangan imidjiga, kompaniyaning munosabatiga qanchalik mos kelishiga bog'liq.

2. Ilm-fan va texnologiya siyosatiga muvofiqlik. Masalan, B.Tviss korxonaning ilmiy-texnik faoliyatini asosiya, ya'ni. korxonaning ixtisoslashuviga mos keladigan va unchalik katta bo'lmagan natijalar tijorat qiymatiga ega bo'lishi

mumkin, ammo kompaniyaning maqsadlari bilan bog'liq bo'lmagan yangiliklar ("ikkilamchi biznes" tushunchasi). Asosiy bo'lmagan innovasion faoliyat natijalarini tijoratlashtirish istiqbollari alohida baholanadi. Masalan, quyidagi funksiyalardan foydalanish mumkin:

- uskunani sotish;
- mahsulot ishlab chiqarishni yakunlash va uning alohida ishlab chiqarilishi va marketingini tashkil etish (avvalgi xatboshida muhokama qilingan diversifikasiya).

3. Xavfni qabul qilish. Firma strategiyasiga menejmentning tavakkal qilish moyilligi (yoki moyilsizligi) ta'sir qiladi. Odatda ular alohida ilmiy-texnik loyiha yoki barcha innovasion faoliyat xavfi haqida gapirishadi. Ikkinchi holda, ilmiy-tadqiqot ishlari rahbari va korxonalar rahbari shakllangan loyihalar portfelining tavakkalchilik darajasini baholashlari shart. Innovasiyalarning muvaffaqiyati ko'plab omillarga bog'liq - innovasiya turi, sanoat, mamlakat va boshqalar. Loyihani sog'lom baholash muvaffaqiyat omillari va xatarlarni diqqat bilan ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi, keyinchalik ular korxonaga xos bo'lgan xavfning maqbul darajasi bilan taqqoslanadi.

4. Vaqt ufqi. Innovasiya yo'nalishlari va individual loyihalar, shuningdek, ma'lum natijalarga erishishning bashorat qilingan vaqtining maqbulligi nuqtai nazaridan baholanadi (rivojlanishni yakunlash, bozorga kirish, mahsulot ishlab chiqarish va sotishda rentabellikka erishish, investisiyalarning qaytarilishiga erishish, va boshqalar.). Loyihani tanlashda ilmiy g'oyaning "chidamliligi", innovasion mahsulot ishlab chiqarishga asoslangan texnik prinsipi katta ahamiyatga ega. aynan shu omil korxonalar mahsulotlariga yoki xizmatlariga barqaror talab va ularni samarali amalga oshirish muddatini oldindan belgilab beradi.

5. Siyosiy va ijtimoiy tadqiqotlar natijalari. Har bir potensial loyiha, ularning mumkin bo'lgan o'zgarishlarini hisobga olgan holda, mamlakat yoki mintaqadagi siyosiy va ijtimoiy sharoitlarga mosligi nuqtai nazaridan baholanadi. Shunday qilib, innovasion loyihalarni baholash va tanlash turli usullarga asoslangan bo'lishi va turli mezonlarga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Metodika va mezonlarni tanlash yangilikning o'ziga xos xususiyatlariga, sanoat turiga va boshqa bir qator omillarga bog'liq. Yakuniy qaror tadbirkor tomonidan qabul qilinadi va investorlar, sheriklar bilan kelishiladi. Innovasiyalarning o'ziga xos xususiyati har xil mezonlarni hisobga olgan holda moliyaviy va iqtisodiy baholash usullaridan ham, ko'p faktorli usullardan ham faol foydalanishni o'z ichiga oladi, ularning har biri loyiha bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida hal qiluvchi bo'lishi mumkin.

9.3. Innovasion faoliyatning xavfi

Innovasion faoliyat, boshqa tadbirkorlik faoliyatining boshqa yo'nalishlariga qaraganda, ko'proq xavf bilan bog'liq, chunki innovasion tadbirkorlikda muvaffaqiyatli natijaning to'liq kafolati deyarli yo'q. Ammo yirik tashkilotlarda bu xavf sezilarli darajada kamroq, chunki u normal iqtisodiy faoliyat ko'lami bilan qoplanadi (yaxshi ishlaydigan va ko'pincha diversifikasiyalangan). Katta korxonalaridan farqli o'laroq, kichik biznes ko'proq xavf ostida va shuning uchun odatda "xavfli" biznes deb nomlanadi. Bu holat, innovasiya xususiyatlaridan

tashqari, kichik biznesning tashqi muhit o'zgarishiga yuqori darajada bog'liqligi bilan bog'liq. Innovasion tavakkalchilik darajasi shundan dalolat beradiki, o'rtacha har o'n venchur kapitaldan bittasi yoki ikkitasi muvaffaqiyat qozonadi. Ammo yuqori tavakkalchilik, qoida tariqasida, uning yuqori tovon puli bilan birga keladi: innovasion loyihalarni amalga oshirishdan olinadigan rentabellik darajasi tadbirkorlik faoliyatining boshqa turlarini amalga oshirishda olingan odatdagidan ancha yuqori. Aynan shu narsa innovasion soha mavjud bo'lishiga va rivojlanishiga imkon beradi. Innovasion faoliyat xavfi qanchalik yuqori bo'lsa, innovasion loyiha shunchalik lokalizasiya qilinadi; agar bunday loyihalar ko'p bo'lsa va ular tarmoq rejasida tarqatilgan bo'lsa, ko'p sonli qonunga ko'ra, xavf minimal darajaga tushiriladi va innovasion tadbirkorlik uchun muvaffaqiyat ehtimoli oshadi. Shu bilan birga, muvaffaqiyatli innovasion loyihalarni amalga oshirishdan olinadigan foyda shu qadar katta bo'ladiki, u boshqa barcha muvaffaqiyasiz ishlanmalar xarajatlarini qoplaydi. Innovasion tadbirkorlikdagi tavakkalchilik - bu tadbirkor firma yangi tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishga, bozorda kutilgan talabni topa olmasligi mumkin bo'lgan yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarishga, shuningdek, investisiyalar kiritishda, shuningdek investisiyalar kiritishda yuzaga keladigan yo'qotish ehtimoli, kutilayotgan samarani bermaydigan boshqaruv yangiliklarini ishlab chiqishdir. Umuman olganda, innovasion tadbirkorlikda yuzaga keladigan xatar quyidagi asosiy xatar turlarini o'z ichiga oladi:

- innovasion loyihani noto'g'ri tanlash xavfi;
- innovasion loyihani yetarli darajada moliyalashtirish bilan ta'minlamaslik xavfi;
- mahsulotni joriy yetkazib berish va sotish bo'yicha marketing xatarlari;
- xo'jalik shartnomalari bajarilmaslik xavfi;
- kutilmagan xarajatlar va daromadning pasayishi xavfi;
- raqobatning kuchayishi xavfi;
- xodimlarning yetarli darajada emasligi bilan bog'liq xatarlar;
- innovasion loyihaga egalik huquqini ta'minlash bilan bog'liq xatarlar va boshqalar.

Innovasiyalarda tavakkalchilikdan butunlay qochib qutulishning iloji yo'q, chunki innovasiya va tavakkal o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita toifadir. Shunga qaramay, bir qator xavflarni boshqarish usullarini ajratish mumkin. Birinchi usul - xavfdan qochish: xavfli loyihalarni rad etish, kafillarni izlash, tavakkalning ayrim turlarini sug'urtalash.

Sug'urtalash - bu turli xil yo'qotishlarni, zararli hodisalar (sug'urta hodisalari) oqibatida yetkazilgan zararni qoplash va qoplash uchun maxsus mablag'lar fondini (sug'urta fondi) shakllantirish va undan foydalanishni (taqsimlash va qayta taqsimlash) o'z ichiga olgan iqtisodiy munosabatlar tizimi, sug'urta tovonlari va sug'urta summalaridir. Sug'urtalashda ikki tomon bo'lishi kerak: tegishli fondni yaratish va undan foydalanishga mas'ul bo'lgan maxsus tashkilot va o'zaro majburiyatlari sug'urta shartnomasi bilan tartibga solinadigan, jamg'armaga belgilangan to'lovlarni amalga oshiradigan yuridik va jismoniy

shaxslar va sug'urta shartlari hisoblanadi. Xatarlarni o'tkazishning barcha shakllaridan sug'urta xatarlarni o'tkazish uchun ideal shartlarga to'liq javob beradi, chunki innovasion firmaning zararlarini qoplash uchun mablag'lar boshqa manbalarga qaraganda sug'urta tashkilotlaridan tezroq olinadi. Sug'urtalangan tavakkalchilik turi bunday favqulodda vaziyatlar uchun odatiy bo'lib, ularning paydo bo'lishining statistik sxemasi mavjud, ya'ni yo'qotish ehtimoli aniqlanadi. E'tibor bering, sug'urta yordamida innovasion tadbirkorlik firmasi deyarli barcha mulklarni minimallashtirishi mumkin; shuningdek, ko'plab siyosiy, kredit, tijorat va sanoat xatarlari. Shu bilan birga, sug'urta, qoida tariqasida, sheriklarning vijdotsizligi bilan bog'liq bo'lgan xatarlarni - to'lovlarni kechiktirish, mahsulot uchun to'lovni to'lamaslik va boshqalarni o'z ichiga olmaydi. Xatarlarni boshqarishning ikkinchi usuli - bu tavakkalni o'tkazish. Agar innovasion loyiha bo'yicha biron bir ishni bajarish va xavfning kattaligi innovasion korxonaga uchun qabul qilinishi mumkin bo'lmasa, u ushbu xavflarni boshqa tashkilotga topshirishi mumkin. Xavfni innovasion faoliyatga o'tkazish odatda qurilish shartnomalari, lizing, tovarlarni saqlash va tashish shartnomalari, sotish, xizmat ko'rsatish, yetkazib berish shartnomalari, faktoring shartnomasi (pul da'vosi topshirig'iga qarshi moliyalashtirish) kabi shartnomalar turlarini tuzish orqali amalga oshiriladi. Inflyasion kutishlar va ishonchli operasion xarid kanallarining yo'qligi sharoitida innovasion loyihani yetkazib berish xavfini kamaytiradigan birja operasiyalaridir. Xatarlarni boshqarishning uchinchi usuli - bu bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli xil innovasion loyihalarni amalga oshirish uchun ishlab chiquvchilar (tadqiqotchilar) sa'y-harakatlari va kapital qo'yilmalarni taqsimlashdan iborat bo'lgan innovasion tadbirkorlik faoliyatining diversifikasiyasi. Agar kutilmagan hodisalar natijasida loyihalardan biri foydasiz bo'lsa, unda boshqa loyihalar muvaffaqiyatli bo'lishi va foydali bo'lishi mumkin. Bu tadbirkor firmani bankrotlikdan xalos qiladi va o'z faoliyatini davom ettirishga imkon beradi. Biroq, amalda diversifikasiya qilish, agar uning bilimlari va boshqaruv qobiliyatlari cheklangan faoliyat sohasiga qaratilgan innovasion loyihaga mablag' kiritsa, nafaqat diversifikasiya qilish, balki innovasion faoliyat xavfini ham oshirishi mumkin. To'rtinchi usul - ishlab chiqarish va tadbirkorlik faoliyati natijalariga salbiy ta'sirni kamaytirish. Ba'zi hollarda, salbiy oqibatlariga olib kelmaslik yoki innovasion faoliyatning xavf darajasini pasaytirishning eng samarali usuli bu boshqarilishi mumkin bo'lgan xavf omillariga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilishdir: innovasion loyihani tahlil qilish va baholash; innovasion loyiha uchun istiqbolli sheriklarni tekshirish; innovasion faoliyatni rejalashtirish va bashorat qilish; innovasion faoliyatni amalga oshirishda ishtirok etadigan kadrlarni tanlash va boshqalar. Sherik tanlashda xatolarga yo'l qo'ymaslikning mumkin bo'lgan usullaridan biri bu potensial yoki mavjud sheriklar to'g'risida ma'lumot to'plash va tahlil qilish uchun o'z tizimini yaratishdir. Xavfni kamaytirishning eng muhim omili - bu tadbirkor firmaning innovasion faoliyatini rejalashtirish va bashorat qilish. Samarali prognozlash va rejalashtirish tadbirkorga iqtisodiy tebranishlarni yoki bozor kon'yunkturasining o'zgarishini kutish va unga moslashishga imkon beradi, shu bilan risk darajasini pasaytiradi. Ichki tartib salbiy tashqi ta'sirlarga qarshi turishga imkon beradigan bo'lsa, har qanday tadbirkorlik

tuzilmasi barqarorroq bo'ladi. Tadbirkorlik xavfini kamaytirishning ichki manbalaridan biri firma xodimlarini sinchkovlik bilan tanlashdir. Odamlar tadbirkorlik firmasida qancha ko'p ishlasalar, ularning har bir qaroridan shunchalik katta xavf tug'diradi, shuning uchun tashkilot rahbari doimiy ravishda kadrlar masalasiga e'tibor berishi kerak. Kompaniyaning qaysi turdagi biznes bilan shug'ullanishi muhim emas - har qanday ishda yaxshi kadrlar kerak. Vakolatli, qobiliyatli ishchilarni tanlash kerak, aks holda kompaniya ishonchsiz, samarasiz bo'ladi. Jamoa qurish - bu rahbar o'z firmasida samarali bo'lishi kerak bo'lgan san'atidir. Kadrlar malakasi va ishga qiziqish asosida shakllantirilishi kerak. Bu ko'proq darajada innovasion firmalarga taalluqlidir, chunki innovasion loyihani amalga oshirishdagi barcha xatolarning deyarli 50% i beparvolik, e'tiborsizlik va loyiha ijrochilarining past malakasi tufayli sodir bo'ladi. Korxonada tijorat sirlarini himoya qilishni tashkil etish innovasion xavfni kamaytirish uchun katta ahamiyatga ega, chunki ba'zi hollarda firmada ishlab chiqilayotgan innovasion loyiha haqidagi texnik va tijorat ma'lumotlari raqobatchilarni parallel ishlanmalarga "undashi" mumkin. Agar raqobatchilar ma'lum bir sohada yaxshiroq joylashsalar, ular innovatorni ortda qoldirishlari va shu tariqa kelgusida rivojlanish maqsadga muvofiqligini shubha ostiga olishlari mumkin. Bunday holda, kompaniya loyiha doirasida allaqachon qilingan xarajatlar miqdorida zarar ko'radi. Tijorat sirlarini muhofaza qilishni ta'minlash uchun korxonalar ma'lumot bilan ishlash va unga kirish uchun ma'lum bir tartibni, shu jumladan, joriy etishlari kerak. O'zbekiston Respublikasining huquqiy normalariga va tashkilotda amaldagi tashkiliy va ma'muriy hujjatlarga asoslangan huquqiy, ma'muriy, tashkiliy, muhandislik, texnik, moliyaviy, ijtimoiy va boshqa tadbirlar to'plami mavjud. Bir qator shartlarni majburiy bajarish bilan biznes sirlarini samarali himoya qilish mumkin: ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy masalalarni hal qilishda birlik; maxfiy ma'lumotlarning xavfsizligini ta'minlash uchun barcha darajadagi menejerlarning shaxsiy javobgarligi; maxsus ish yuritish ishlarini tashkil etish, saqlash tartibi, tijorat sirlari tashuvchilarni tashish; tijorat sirini tashkil yetuvchi ma'lumotlarga yega bo'lgan shaxslar sonini maqbul cheklash; tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari, mahsulotlarni sinovdan o'tkazish va ishlab chiqarish jarayonida, shartnomalarni imzolashda, muhim ish uchrashuvlarida yangi mahsulotlarni loyihalashda tijorat sirlarini saqlash talablariga rioya qilish; ishonchli xavfsizlik va tashkilot hududiga kirishni boshqarish imkoniyati; tijorat sirlarini himoya qilish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirilgan ishlab chiqish va amalga oshirish, ko'rilgan choralar samaradorligini tizimli monitoring qilish; tijorat sirlarini saqlash qoidalari bo'yicha ijrochilarni o'qitish tizimini yaratish. Odatda, firmalar tavakkalchilikni kamaytirishning bir necha usullarini birlashtiradilar, chunki faqat tadbirkorlik tavakkalchiligini ilmiy asoslangan boshqarish nafaqat kutilmagan holatlar takror ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir etganda yo'qotishlardan saqlanish, balki tadbirkorlik daromadlarini olish imkonini ham beradi.

Nazorat savollari va topshiriqlar:

1. Innovasion loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholashning bir omilli modellarning mohiyati nimada? Ularda qanday mezonlardan foydalaniladi?

2. Investision loyihalarning samaradorligini baholash va 1994 yilgi moliyalashtirish uchun ularni tanlash bo'yicha uslubiy tavsiyalarda keltirilgan samaradorlik ko'rsatkichlarini sanab o'ting va ularni hisoblash tamoyillarini tushuntirib bering.

3. Diskontlash nimani o'z ichiga oladi? Chegirma talab qilinmaydigan loyihalar bormi? Tushuntirib bering.

4. XX asrning ikkinchi yarmida mamlakatimizda qo'llanilgan innovasiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash usullarining xususiyatlarini aytib bering. Ularni bugungi sharoitda ishlatish mumkinmi?

5. Innovasion loyihalar samaradorligini qiyosiy baholashni qo'llashda qanday xususiyatlar va cheklovlar mavjud?

6. Innovasion loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholash uchun ko'p omilli modellarda moliyaviy-iqtisodiy mezonlardan tashqari qanday mezonlar qo'llaniladi? Nima uchun ular ko'pincha yomon rasmiylashtiriladi?

7. Innovasiyalar uchun qaysi xatarlar ko'proq xarakterlidir va nima uchun? Misollar keltiring.

8. Xatarlarni boshqarishda xavfdan qochish xavfli loyihalarni rad etishni anglatadimi?

9. Nima uchun diversifikasiya (o'zi uchun juda xavfli jarayon) xavfni kamaytirish usuli deb hisoblanadi?

10. Korxonada tijorat sirlarini himoya qilishni tashkil etish innovasion tavakkalchilik darajasiga qanday ta'sir qiladi? Misollar keltiring.

Bob 10 . Innovasiya jarayonida ilmiy tashkilotlar ishtirokchilari

10.1. Ilmiy tashkilotlar va ularning innovasion jarayondagi o'rni

10.2. O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligining asosiy maqsadlari, vazifalari va funksiyalari

10.3. Ta'lim sohasidagi ilmiy tashkilotlar.

10.1. Ilmiy tashkilotlar va ularning innovasion jarayondagi o'rni

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, yangi texnologiyani yaratish va o'zlashtirish jarayoniga asoslangan innovasion jarayon fundamental tadqiqotlardan boshlanadi: yangi ilmiy bilimlarni olishga va eng muhim qonuniyatlarni aniqlashga qaratilgan. Fundamental tadqiqotlar ilmiy kashfiyotlarda, yangi tushunchalar va tushunchalarni asoslashda, yangi nazariyalar yaratishda va izlanish tadqiqotlarida namoyon bo'ladigan nazariy tadqiqotlarga bo'linadi. Ularning vazifasi mahsulot va texnologiyalarni yaratish uchun yangi tamoyillarni, ilgari noma'lum xususiyatlarni kashf etishdir. Bunday tadqiqotlar davomida nazariy taxminlar va g'oyalar tasdiqlanadi. Fundamental fan g'oyalar generatori sifatida ishlaydi: yangi sohalarga yo'l ochadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ushbu turdagi tadqiqotlar, qoida tariqasida, raqobat asosida davlat byudjeti mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladi va byudjetdan tashqari xususiyatlar ham qisman qo'llaniladi. Ikkinchi bosqich -

amaliy tadqiqotlar. Ular ilgari kashf etilgan hodisa va jarayonlarni amaliy qo'llash usullarini o'rganishga qaratilgan. Amaliy xarakterdagi tadqiqot ishlari texnik muammoni yechishga, aniq bo'lmagan nazariy masalalarni aniqlashtirishga, aniq ilmiy natijalarga erishishga qaratilgan bo'lib, ular keyinchalik eksperimental loyihalash ishlarida qo'llaniladi. Bunga axborot ishlari - ilmiy-texnik ma'lumotlarni qidirishni takomillashtirish va tahlil qilishni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy ishlar (patent tadqiqotlari tarkibiy qism hisoblanadi), ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishni takomillashtirishga, mehnatni tashkil etish va boshqarish usullarini ishlab chiqishga qaratilgan tashkiliy-iqtisodiy ishlar, ilmiy ishlarni tasniflash va samaradorligini baholash usullari, ilmiy va o'quv ishlari - doktorantlar, magistrlar, talabalar va boshqalarning ilmiy ishlarini tayyorlash bo'yicha tadbirlardir.

Loyihalash ishlari - yangi texnologiyalar, texnologik materiallar namunalarini yaratish (yoki modernizasiya qilish) uchun amaliy tadqiqotlar natijalarini qo'llash. Bu ilmiy tadqiqotlarning yakuniy bosqichi, laboratoriya sharoitlari va eksperimental ishlab chiqarishdan sanoat ishlab chiqarishiga o'tishdir. Innovasion jarayonning yakuniy bosqichi - bu yangi mahsulotlarni sanoat ishlab chiqarishni rivojlantirish, unga ilmiy va ishlab chiqarishni rivojlantirish kiradi: yangi mahsulotlarni sinovdan o'tkazish: shuningdek, ishlab chiqarishni texnik va texnologik tayyorlashdir. Innovasion jarayonning yuqoridagi barcha bosqichlarida ilmiy tashkilotlar u yoki bu darajada ishtirok etadilar. Ilmiy tashkilotlar ilmiy tadqiqot tashkilotlari, oliy kasb-hunar ta'limi muassasalarining ilmiy tashkilotlari, eksperimental loyihalash texnologiyasi va ilmiy-texnik faoliyatni amalga oshiradigan boshqa tashkilotlarga bo'linadi. O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq ilmiy tashkilotlarni davlat akkreditatsiyasini tashkil etadi va ularga davlat akkreditatsiyasi to'g'risidagi guvohnomalarni beradi. Davlat akkreditatsiyasini o'tkazish tartibi O'zbekiston Respublikasi tomonidan belgilanadi va ilmiy tashkilotlarning fan sohalari, tashkilotlar turlari bo'yicha quyidagi tasnifi ishlaydi. Ular tashkiliy xususiyatlari, bajarilgan ishlarning mohiyati va ixtisoslashuvi bilan tasniflanadi (10.1-jadval).

Jadval 10

Ilmiy tashkilotlarning tasnifi

Yo'nalishlar	Mazmuni
Davlat	Davlatni boshqarish va umuman jamiyat ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan vazirliklar va idoralarning tashkilotlari (davlat boshqaruvi, mudofaa, jamoat tartibi; sog'liqni saqlash, madaniyat, bo'sh vaqt, ijtimoiy ta'minot va boshqalar). To'liq yoki asosan hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va nazorat qilinadigan notijorat tashkilotlar, oliy ma'lumot bilan bog'liq tashkilotlar bundan mustasno. Ushbu tashkilotlar birinchi navbatda hukumatga xizmat qilishadi va foyda olishni maqsad qilmaydilar, aksariyat hollarda davlat va ma'muriy funksiyalar bilan bog'liq tadqiqot faoliyati bilan shug'ullanadilar.
Tadbirkorlik	Asosiy faoliyati tovarlarni ishlab chiqarish yoki sotish

	maqsadida xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan barcha tashkilotlar va korxonalar (oliy ta'lim sohasi xizmatlaridan tashqari), shu jumladan davlatga tegishli bo'lganlar. Xususiy (notijorat) tashkilotlar, asosan yuqorida ko'rsatilgan tashkilotlarga xizmat ko'rsatadilar.
Oliy ta'lim	Universitetlar va boshqa oliy o'quv yurtlari, moliyalashtirish manbalari yoki huquqiy maqomidan qat'i nazar. Ilmiy-tadqiqot institutlari, tajriba stansiyalari, klinikalar oliy o'quv yurtlarining bevosita nazorati ostida yoki boshqaruvi ostida yoki ular bilan bog'liq. To'g'ridan-to'g'ri oliy ta'limga xizmat ko'rsatadigan tashkilotlar (umumiy va kasb-hunar ta'limi vazirligi tizimidagi tashkilotlar).
Xususiy (notijorat)	Foyda olishni maqsad qilmagan xususiy tashkilotlar (professional jamiyatlar, kasaba uyushmalari, uyushmalar, jamoat, xayriya tashkilotlari, fondlar); davlat tomonidan moliyalashtiriladigan davlatning yarmidan ko'pi bo'lgan mablag'lardan tashqari. Xususiy individual tashkilotlar.

Ilm-fan innovasion jarayon asoslarini yaratuvchisidir, shuning uchun davlat ushbu sohani o'z qo'liga olishi kerak. Ilmiy tashkilotlarni boshqarish davlat hokimiyatining ikki asosiy tarmog'i: qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi o'rtasida bo'linishi ham ushbu sohaning muhimligini isbotlaydi. Bizning vaqtimizda ilm-fanni moliyalashtirishda katta tanqislik mavjud bo'lib, bugungi kunda mavjud bo'lgan ko'plab muammolar bu yerda kuzatilmoqda. Bundan tashqari, O'zbekistonda mavjud bo'lgan va yaqinda o'rganilayotgan fanlarni o'rganish: marketing, menejment, sosiologiya va boshqalarni o'rganish katta muammo hisoblanadi. Bu soha bizda sezilarli darajada orqada qolmoqda. Natijada bizning ta'lim muassasalarimiz ko'proq ma'lumotga, yuqori xarajatlarga va shuning uchun ko'proq vaqtga muhtoj. Shuning uchun, bugungi kunda ushbu bilim sohalarini o'rganish va tadqiq qilish uchun yaxshi ishlab chiqilgan davlat dasturi zarur.

10.2. O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligining asosiy maqsadlari, vazifalari va funksiyalari

Zamonaviy sharoitlarda jahon fani va innovasiya faoliyatining yutuqlaridan keng foydalanish jamiyat va davlat hayotining barcha sohalarini izchil va barqaror rivojlantirishning, mamlakatning munosib kelajagini barpo etishning muhim omili bo'lib bormoqda.

O'tgan davrda fan va texnologiyalarni rivojlantirish sohasida zarur infratuzilma yaratildi, muayyan intellektual va texnologik salohiyat shakllantirildi.

Bugun rivojlanishning innovasion modellari va "aqli" texnologiyalar amalga oshirilayotgan mamlakatlar eng muvaffaqiyatli va barqaror hisoblanadi. Bunday mamlakatlarning barqaror taraqqiyoti, ularning jahon bozorlarida raqobatbardoshligi tabiiy resurslarni eksport qilish va jismoniy mehnatdan foydalanishga emas, balki innovasion g'oyalar va ishlanmalarga asoslanadi.

Ushbu mamlakatlarda innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish bo'yicha davlat strategiyasining ijrosi shartli ravishda "kelajak vazirliklari" deb nomlanuvchi maxsus idoralar tomonidan amalga oshiriladi.

Innovasion rivojlanish uchun mas'ul idoralarning asosiy vazifasi innovasiya va fan yutuqlarini keng joriy etish hisobiga mamlakatning iqtisodiy o'sishi va jahon bozorlaridagi raqobatbardoshligini ta'minlash hamda iqtisodiyotda intellektual ulushning ko'payishi hisoblanadi.

2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida aholi farovonligini tubdan oshirish va turmush sifatini yaxshilash, jamiyat va davlatni har tomonlama hamda jadal rivojlantirish, mamlakatni modernizasiya qilish va hayotning barcha sohalarini liberallashtirish bo'yicha aniq maqsadlar belgilab olindi.

Boshqacha qilib aytganda, biz O'zbekistonni ishlab chiqarishda innovasiya va intellektual hissaning yuqori ulushi bo'lgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, zamonaviy va global bozorda raqobatbardosh sanoatga, shuningdek, qulay investisiyaviy va ishchanlik muhitiga ega jadal rivojlanayotgan mamlakatga aylantirishimiz lozim.

Qo'yilgan maqsadlarga O'zbekistonni rivojlanishning innovasion modeliga to'liq o'tkazmasdan turib erishish mumkin emas, bu mamlakatda innovasion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning hamda davlat boshqaruvi, iqtisodiyot ustuvor tarmoqlari va ijtimoiy sohaga innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni amalda joriy qilishni rag'batlantirishning samarali tizimini yaratish zaruratini taqozo etadi.

Biroq, boy intellektual va infratuzilmaviy salohiyatga qaramasdan, mamlakatda innovasiyalarni joriy etish ishlari tizimli asosda yo'lga qo'yilmagan, bunga quyidagi tizimli muammolar mavjudligi sabab bo'lgan:

davlatning rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishda zamonaviy fan va innovasion texnologiyalarning yutuqlari va rivojlanish tendensiyalari lozim darajada kompleks tahlil qilinmasdan va o'rganilmasdan kelgan;

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni strategik prognoz qilish, qo'llab-quvvatlash va joriy etishni, shuningdek, mamlakatning ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalari faoliyatini muvofiqlashtirishni ta'minlaydigan yagona organ mavjud emas;

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni amalga oshirishda davlat-xususiy sheriklik imkoniyatlarini keng tatbiq etish, investisiyalarni jalb etishga, shuningdek, innovasion mahsulotlarni joriy etish uchun infratuzilmani takomillashtirishga yetarli e'tibor qaratilmayapti;

yuqori texnologiyalar, nou-xau va zamonaviy ishlanmalarni joriy etishni talab qiluvchi ustuvor soha va tarmoqlarni aniqlash bo'yicha tizimli va maqsadga yo'naltirilgan faoliyat yo'lga qo'yilmagan;

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalar sohasida yuqori salohiyatga ega bo'lgan xorijiy (xalqaro) tashkilotlar bilan hamkorlik past darajada saqlanib qolmoqda.

Mavjud muammolarni hal qilish, shuningdek, innovasion faoliyatni qo'llab-quvvatlash, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalar, ilmiy yutuqlarni

joriy etishni rag'batlantirishning institusional va tashkiliy-huquqiy asoslarini tubdan takomillashtirish maqsadida **O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan "O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligini tashkil yetish to'g'risida"gi Farmon** qabul qilindi.

Mazkur Farmonga innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni keng joriy yetish borasida Ma'muriy islohotlar konsepsiyasini amalda ro'yobga chiqarish bo'yicha muhim qadam sifatida qarash mumkin.

Farmon bilan strategik rejalashtirish tizimini yaratish, davlat boshqaruvining innovasion shakllarini amalga kiritish, fan va innovasiya faoliyatini rivojlantirishning zamonaviy infratuzilmasini shakllantirish, investisiyalarni keng jalb qilish, huquqiy bazani takomillashtirish, ilmiy-tadqiqot va innovasiya faoliyatini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish, ijtimoiy va iqtisodiy hayotning dolzarb sohalariga ilg'or texnologiyalarni faol joriy etish kabi mamlakat **innovasion rivojlanishining asosiy yo'nalishlari** belgilandi.

Farmon bilan **O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligi tashkil etildi** hamda uning davlat va jamiyat qurilishi, iqtisodiyot, qishloq xo'jaligi, ijtimoiy rivojlanish, ilg'or texnologiyalarni joriy etish, shuningdek, atrof-muhitni muhofaza qilish va tabiatdan foydalanish sohalaridagi faoliyatining asosiy yo'nalishlari nazarda tutildi.

Bundan kelib chiqib, Innovasion rivojlanish vazirligi O'zbekiston Respublikasining innovasion va ilmiy-texnik rivojlanishi sohasidagi yagona davlat siyosatini amalga oshiruvchi organ etib belgilandi.

Vazirlik davlat ilmiy-texnikaviy dasturlari va loyihalarining yagona buyurtmachisi bo'ladi, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish bo'yicha davlat boshqaruv organlari, ilmiy-tadqiqot, axborot-tahlil muassasalari va boshqa tashkilotlar faoliyatini muvofiqlashtiradi.

Innovasion texnologiyalar hisobiga rivojlanishning zamonaviy yondashuvlarini ishlab chiquvchi, shartli ravishda "kelajak vazirliklari" deb nomlanuvchi ixtisoslashtirilgan idoralarni tashkil qilish bo'yicha jahon tendensiyasini qayd etib o'tish lozim.

Faoliyatda bir-birini takrorlashni istisno etish, yagona yondashuvlarni ta'minlash maqsadida 2018-yil 1-yanvardan boshlab Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi, Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi huzuridagi Ilmiy-texnik faoliyatni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish jamg'armasi, shuningdek, Fan va texnologiyalar agentligi tugatilmoqda.

Tashkil etilgan **Innovasion rivojlanish va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi** o'tkazilayotgan tadqiqotlar bo'yicha hisobot berishning shaffof tizimidan foydalangan holda innovasion g'oyalar va ularni ishlab chiqishni moliyalashtirishning markazlashtirilgan manbasi hisoblanadi.

Farmonni amalga oshirish doirasida faoliyatda bir-birini takrorlashni istisno etish maqsadida vazirliklar, idoralar, ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalarining vazifa va funksiyalari qayta ko'rib chiqiladi, ularning tashkiliy-shtat tuzilmalari va vakolatlari optimallashtiriladi.

Farmonda innovasiyalarni joriy etishning qonuniy asoslarini yaratish masalalariga alohida e'tibor qaratildi. Shu munosabat bilan, ilmiy va innovasion

faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish prinsiplari hamda qo'llab-quvvatlash shakllarini, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishni belgilovchi "Innovasion faoliyat to'g'risida"gi va "Fan to'g'risida"gi qonunlar loyihalari ishlab chiqiladi.

Innovasion rivojlanish vazirligining tashkil etilishi innovasion va ilmiy-texnikaviy rivojlanish sohasida yagona davlat siyosatining amalga oshirilishini ta'minlashga qaratilgan. Yangi idora innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni ro'yobga chiqarish uchun byudjet mablag'laridan oqilona foydalangan holda mavjud resurs va mablag'larning safarbar etilishini ta'minlaydi.

Shu bilan birga, quyidagi tizimli muammolarning mavjudligi, innovasion g'oyalar va texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish uchun mavjud imkoniyatlar va salohiyatdan yetarlicha foydalanmaslik ko'zlangan islohotlarning samarali amalga oshirilishiga hamda mamlakatning jadal innovasion rivojlanishiga to'sqinlik qilmoqda, xususan:

birinchidan, davlat dasturlarini ishlab chiqishda zamonaviy fan va innovasion texnologiyalarning yutuqlari va rivojlanish tendensiyalarini lozim darajada kompleks tahlil qilish va o'rganish mavjud yemas, buning oqibatida mazkur dasturlar aksariyat holatlarda muammolarning oqibatlarini bartaraf etishga qaratilgan hamda uzoq muddatli rivojlanish masalalarini hal yetmayapti;

ikkinchidan, fundamental va amaliy tadqiqotlarni tashkil etishning hozirgi ahvoli innovasion g'oyalar va ishlanmalarni to'liq ro'yobga chiqarish va amaliy joriy etish uchun lozim darajadagi sharoitlarni ta'minlamayapti;

uchinchidan, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni strategik prognoz qilish, qo'llab-quvvatlash va joriy etishni ta'minlovchi yagona organning mavjud emasligi, ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalarining tarqoq holda faoliyat ko'rsatishi fan, ta'lim va ishlab chiqarishning to'liq integrasiyalashishiga imkon bermayapti, bu esa o'tkazilayotgan izlanishlarning samaradorligini pasaytirmoqda;

to'rtinchidan, yuqori texnologiyalar, nou-xau va zamonaviy ishlanmalarni birinchi navbatda joriy etishni talab qiluvchi ustuvor soha va tarmoqlarni aniqlash bo'yicha faoliyatni tashkil etishdagi kamchiliklar texnologik qoloqlikka va innovasion tovar (ish, xizmat)larni ishlab chiqarishning cheklanganligiga olib kelmoqda;

beshinchidan, ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil qilish hamda innovasion g'oyalar va ishlanmalarni joriy etishda alohida holatlardagi tor idoraviy manfaatlarining ustunlik qilishi byudjet mablag'laridan nooqilona foydalanishning sabablaridan biridir;

oltinchidan, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni amalga oshirishda davlat-xususiy sheriklikni tatbiq etishga, shuningdek, innovasion mahsulotlarni joriy etish uchun infratuzilmani takomillashtirishga yetarli e'tibor qaratilmayapti;

yettinchidan, innovasion mahsulotlarni ishlab chiqarish va joriy etish sohasida yuqori tajriba va salohiyatga ega bo'lgan xorijiy (xalqaro) tashkilotlar bilan hamkorlik, shuningdek, ulardan butun mamlakat fani, sanoati va

iqtisodiyotini rivojlantirishning dolzarb muammolarini hal qilishda foydalanish past darajada saqlanib qolmoqda.

Mazkur holatlar innovasion g'oyalar va texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etishni tashkil qilish sohasida davlat boshqaruvining institusional va tashkiliy-huquqiy asoslarini tubdan takomillashtirishni talab qiladi.

Ilg'or xorijiy tajriba, jahon fanining zamonaviy yutuqlari, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalar asosida iqtisodiyotning barcha tarmoqlari va ijtimoiy sohani jadal innovasion rivojlantirishni ta'minlash maqsadida, shuningdek, 2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida belgilangan vazifalarga muvofiq:

1. Quyidagilar O'zbekiston Respublikasi innovasion rivojlanishining asosiy yo'nalishlari etib belgilansin:

mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishning uzoq muddatli ssenariylari asosida ustuvor soha va tarmoqlarni innovasion rivojlantirishning kelajakdagi modellarini shakllantirish imkonini beradigan strategik rejalashtirish tizimini yaratish;

davlat xizmatlari ko'rsatishning tartib-taomillarini optimallashtirish va soddalashtirishni, davlat boshqaruvi organlari faoliyatining samaradorligini oshirishni ta'minlaydigan davlat boshqaruvining innovasion shakllarini joriy etish;

hududlar ijtimoiy-iqtisodiy salohiyatining barqaror o'sishi, shuningdek, aholining hayot darajasi va farovonligi yuksalishi uchun zarur sharoitlarni ta'minlashga qodir bo'lgan fan va innovasiya faoliyatini rivojlantirishning zamonaviy infratuzilmasini shakllantirish;

innovasion g'oyalar va texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish sohasiga investisiyalarni keng jalb etish, ularning yanada rivojlanishini ta'minlovchi normativ-huquqiy bazani takomillashtirish;

ilmiy-tadqiqot va innovasiya faoliyatini, eng avvalo, yosh avlodning ijodiy g'oyalari va ishlanmalarini har tomonlama qo'llab-quvvatlash hamda rag'batlantirish, shuningdek, ushbu faoliyatda iqtidorli yoshlar faol ishtirok etishi uchun qulay sharoitlar yaratish;

mamlakatimiz ilmiy-tadqiqot va innovasiya faoliyatining istiqbolli yutuqlarini targ'ib qilish va joriy etishning samarali mexanizmlarini yaratish, shu jumladan ilmiy-eksperimental ixtisoslashtirilgan laboratoriyalar, yuqori texnologiyalar markazlari, texnoparklar va boshqa innovasiyaga yo'naltirilgan tuzilmalarni, xususan, chet el investorlari ishtirokida tashkil etish va moddiy-texnika bazasini mustahkamlash;

tabiatni muhofaza qilish, resurs va energiya tejaydigan texnologiyalarni, jumladan, muqobil energiya manbalarini, suvni tozalash va chuchuklashtirish, undan oqilona foydalanishning zamonaviy shakllarini keng qo'llash orqali faol joriy etish;

sog'liqni saqlash sohasida kasalliklarni barvaqt aniqlash va profilaktika qilish, o'z vaqtida va samarali davolashga imkon beruvchi ilg'or texnologiyalarni keng joriy etish, shuningdek, jamiyatda sog'lom turmush tarzini shakllantirish va sog'lom avlodni tarbiyalashga qaratilgan kompleks tizimni yaratish;

agrar sohaga innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni, shu jumladan ishlab chiqarish samaradorligini va qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarning eksport salohiyatini oshirishga, mamlakatning oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlashga ko'maklashuvchi qishloq xo'jaligi yekinlarining yangi seleksiya navlarini targ'ib qilish;

iqtisodiyotning real sektori tarmoqlarini har tomonlama rivojlantirishni ta'minlovchi zamonaviy axborot-kommunikasiya, sanoat va boshqa innovasion texnologiyalarni jadal joriy etish;

innovasiya faoliyati sohasida ilg'or xorijiy (xalqaro) tashkilotlar bilan, shu jumladan ularni nou-xau, nanotexnologiyalar va yuqori texnologik tovar (ish, xizmat)larni ishlab chiqarishning mahalliy bozoriga jalb qilish orqali hamkorlikni kengaytirish.

2. Quyidagilar:

O'zbekiston Respublikasi Innovasion rivojlanish vazirligi (keyingi o'rinlarda Vazirlik deb yuritiladi);

Innovasion rivojlanish va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi (keyingi o'rinlarda Jamg'arma deb yuritiladi) tashkil etilsin.

3. Quyidagilar Vazirlikning asosiy faoliyat yo'nalishlari etib belgilansin:

a) davlat va jamiyat qurilishiga innovasiyalarni joriy etish sohasida:

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni ishlab chiqishni, davlat va jamiyat boshqaruvi tizimini rivojlantirish, davlat xizmatlari sifatini oshirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarni o'tkazishni tashkil etish;

davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini, eng avvalo, infratuzilma obektlari va resurslar eng ko'p sarf qilinadigan tarmoqlarda keng joriy etishga ko'maklashish;

dolzarb muammolarni, eng avvalo, joylardagi muammolarni hal etishda davlat organlarining fuqarolik jamiyati institutlari va aholi bilan o'zaro hamkorligining innovasion yondashuvlarini ishlab chiqish;

jamoatchilik nazoratini amalga oshirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish bo'yicha takliflar ishlab chiqish;

b) iqtisodiyot tarmoqlariga innovasiyalarni joriy etish sohasida:

mamlakatimizdagi innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni targ'ib qilish va ulardan amaliy foydalanishning mexanizmlarini shakllantirish, bozorning tez o'zgaruvchan jahon kon'yunkturasini hisobga olgan holda milliy iqtisodiyotni jadal rivojlantirishga ko'maklashishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar o'tkazishni tashkil etish;

atrof-muhitning ifloslanish darajasini pasaytirish imkonini beruvchi ekologik toza texnologiyalarni qo'llagan holda unumdorlikni oshirishni nazarda tutadigan "yashil iqtisodiyot" texnologiyalarining prinsiplarini ishlab chiqish va joriy etishga ko'maklashish;

respublika innovasion salohiyatining, erkin iqtisodiy va kichik

sanoat zonalari, texnoparklar, shuningdek, logistik xablar faoliyati samaradorligining o'sishiga faol ko'maklashish;

makroiqtisodiy, soliq-byudjet, pul-kredit parametrlari, shuningdek, integrasiya jarayonlarining iqtisodiyotga ta'sirini baholash bilan o'zaro

bog'liqlikda iqtisodiyot tarmoqlarini o'rta va uzoq muddatli rivojlantirish ssenariylarini shakllantirishga ko'maklashish;

xizmatlar sohasini tubdan takomillashtirish, eng avvalo, innovasion ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish hisobiga ularning sifatini va yalpi ichki mahsulotni shakllantirishdagi rolini oshirish;

innovasion yondashuvlar va texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish orqali turizm sohasining raqobatbardoshligini tubdan oshirish bo'yicha takliflar kiritish;

innovasiyalarni joriy etish va hududlar iqtisodiyotini diversifikasiya qilish ko'lamini kengaytirish, ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan orqada qolgan tuman va shaharlarni jadal rivojlantirish hisobiga hududlar iqtisodiy taraqqiyotidagi nomutanosibliklarning oldini olish;

v) qishloq xo'jaligiga innovasiyalarni joriy etish sohasida:

eng avvalo, mavjud yer, suv va boshqa tabiiy resurslardan oqilona foydalanish imkonini beruvchi "Aqlli qishloq xo'jaligi" konsepsiyasiga asoslangan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining zamonaviy sinalgan shakllarini joriy etish bo'yicha takliflar kiritish;

agrar sektorda qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini maksimal darajada avtomatlashtirish, hosildorlikni jiddiy oshirish va moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilash, shuningdek, mamlakat oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash imkonini beruvchi innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etishga ko'maklashish;

qishloq xo'jaligi mahsulotlarining jahon bozoridagi raqobatbardoshligini, shu jumladan yirik riteylerlar yordamida ta'minlash orqali savdo bozorlarini va ularni to'g'ridan-to'g'ri yetkazib berishni kengaytirishga ko'maklashish;

g) ijtimoiy rivojlanishga innovasiyalarni joriy etish sohasida:

ta'lim tizimida innovasiyalarni, shu jumladan o'qitishning zamonaviy, interaktiv va ijodiy uslublarini joriy etish orqali targ'ib qilishga ko'maklashish, raqamli texnologiyalardan keng foydalanishni nazarda tutuvchi innovasion o'quv dasturlarini ishlab chiqishni ta'minlash;

sog'liqni saqlash tizimini, shu jumladan kasalliklarni barvaqt aniqlash va profilaktika qilishni ta'minlaydigan ilg'or texnologiyalarni, "Aqlli tibbiyot" va "Yagona tibbiyot axborot markazi" konsepsiyalarini joriy etish orqali jadal rivojlantirishga, shuningdek, aholining uzoq umr ko'rishi uchun qo'shimcha sharoitlar yaratishga ko'maklashish;

"Xavfsiz shahar", "Aqlli shahar" konsepsiyalarini joriy etishni, sog'lom turmush tarzini ommalashtirish uchun zarur sharoitlarni ta'minlaydigan madaniy, sport va boshqa obektlarni tashkil qilishni ham nazarda tutuvchi ilg'or standartlarni hisobga olgan holda, shaharsozlikning faqat bosh rejalar, rejalashtirish va qurilish loyihalariga muvofiq izchil rivojlanishini ta'minlashga ko'maklashish;

d) atrof-muhitni muhofaza qilish va tabiatdan foydalanish tizimiga innovasiyalarni joriy etish sohasida:

atrof-muhit ifloslanishini kamaytirishga, jumladan, atmosfera havosiga chiqariladigan ifloslantiruvchi moddalarni, suv obektlariga tashlanadigan oqova

suvlarni kamaytirishga, biologik xilma-xillik va ekotizimni saqlashga qaratilgan innovasion texnologik yechimlar ishlab chiqish;

atrof-muhitni muhofaza qilish, tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va ularni qayta ishlab chiqarish bo'yicha innovasion g'oyalar va ishlanmalarning, jumladan, muqobil energiya manbalaridan foydalanish, energiya tejamkor, ekologik toza avtotransport yoqilg'isini ishlab chiqarish texnologiyalari, chang va gazdan tozalovchi texnologiyalarning amalda qo'llanishiga ko'maklashish;

suvdan foydalanish tizimini, shu jumladan suvni tozalash, chuchuklashtirish, oqova suvlardan qayta foydalanish va suv tejashning innovasion texnologiyalarini joriy etish orqali takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish;

maishiy va sanoat chiqindilarini qayta ishlash, shu jumladan energiya va bioo'g'itlarni ishlab chiqarish uchun yuqori texnologiyalarni joriy etish bo'yicha ilmiy asoslantirilgan takliflar ishlab chiqish;

iqtisodiyotning energiya va resurs sarfini qisqartirish, energiya tejaydigan texnologiyalarni ishlab chiqarishga keng joriy etish, qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan foydalanishni kengaytirish bo'yicha dasturlarni ishlab chiqish hamda amalga oshirish;

ye) ilg'or texnologiyalar joriy etilishini tashabbus qilish, muvofiqlashtirish va rag'batlantirish sohasida:

innovasion tadqiqotlar, g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni rag'batlantirishning samarali tizimini yaratish, shuningdek, istiqbolli fundamental va amaliy tadqiqotlar hamda novatorlik g'oyalarini, shu jumladan normativ-huquqiy bazani takomillashtirish orqali ishlab chiqish;

imtiyoz va preferensiyalar taqdim qilish, ko'rgazma tadbirlarini tashkil etish, yetakchi xorijiy ilmiy-tadqiqot muassasalari bilan o'zaro manfaatli yaqin hamkorlikni yo'lga qo'yish orqali innovasion ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini har tomonlama qo'llab-quvvatlash;

yuqori texnologik mahsulotlarni ishlab chiqish bo'yicha ta'lim, ilmiy-tadqiqot va boshqa muassasalar, ilmiy-eksperimental ixtisoslashtirilgan laboratoriyalar, yuqori texnologiyalar markazlari, texnoparklar va boshqa innovasiyaga yo'naltirilgan tuzilmalarning faoliyatini muvofiqlashtirish (ilmiy-tadqiqot ishlari qismida), shuningdek, ularning moddiy-texnika va ilmiy salohiyatini mustahkamlashga ko'maklashish;

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni ishlab chiqish va tijoratlashtirish bo'yicha zamonaviy ilmiy-texnologik komplekslar, biznes-inkubatorlar, startup-akseleratorlarni, shu jumladan yetakchi jahon ishlab chiqaruvchilarini jalb qilgan holda tashkil etish, shuningdek, IT-infratuzilmani rivojlantirishga ko'maklashish;

uzoq muddatli texnologik rivojlanish ehtiyojlari va tendensiyalarini hisobga olgan holda zamonaviy yuqori texnologik ishlab chiqarishni, shu jumladan yangi avlod transport vositalari, robot texnikalari va yuqori texnologik mahsulotlarning boshqa turlarini mahalliyashtirish bo'yicha loyihalarni ishlab chiqish va joriy etish yuzasidan tashabbus ko'rsatish;

mahalliy innovasion mahsulotlarni, shu jumladan rasmiylashtirilgan xalqaro patent va lisenziyalar asosida joriy etish, ichki va jahon bozorlariga yo'naltirish imkonini beruvchi samarali mexanizmlarni ishlab chiqish.

4. Belgilab qo'yilsinki, Vazirlik:

O'zbekiston Respublikasini innovasion va ilmiy-texnik rivojlantirish sohasida jamiyat va davlat hayotini har tomonlama rivojlantirishga, mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishga qaratilgan yagona davlat siyosatini amalga oshiradi;

innovasion faoliyatni uning samaradorligi indikatorlari asosida baholaydi, ilg'or texnologiyalarni birinchi darajada joriy etish talab qilinadigan tegishli tarmoq va sohalarni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini belgilaydi;

innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish masalalari bo'yicha davlat boshqaruvi organlari, ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalari hamda boshqa tashkilotlarning faoliyatini muvofiqlashtiradi;

ilmiy-tadqiqot, ta'lim va boshqa muassasalar tomonidan amalga oshiriladigan davlat ilmiy-texnikaviy dasturlari va loyihalarining yagona buyurtmachisi hisoblanadi;

yuklatilgan vazifalar doirasida davlat organlari va boshqa tashkilotlarda ishlarning holatini o'rganadi, innovasiya faoliyatini takomillashtirish bo'yicha takliflarni to'plash va umumlashtirishni amalga oshiradi;

O'zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti mablag'lari va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa mablag'lar hisobidan moliyalashtiriladi.

5. Belgilansinki, Vazirlikning faoliyat sohasiga kiruvchi masalalar bo'yicha normativ-huquqiy hujjatlar loyihalari Vazirlik bilan majburiy tartibda kelishilishi shart.

6. 2018-yil 1-yanvardan:

Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi;

O'zbekiston Respublikasi Fan va texnologiyalar agentligi;

Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi huzuridagi Ilmiy-texnik faoliyatni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish jamg'armasi hamda uning Ijro etuvchi direksiyasi tugatilsin.

Belgilansinki, ushbu bandeda ko'rsatilgan tugatilayotgan idora va muassasalarning bo'shayotgan shtat birliklari Vazirlikka o'tkaziladi.

O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi Fanlar akademiyasi bilan birgalikda tugatilayotgan idora va muassasalarning xodimlarini ish bilan ta'minlashga ko'maklashsin.

7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi ikki oy muddatda:

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi, Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi hamda boshqa manfaatdor idoralar bilan birgalikda Fanlar akademiyasi va Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Oliy attestasiya komissiyasi faoliyatini tanqidiy o'rganishni hamda ilmiy-tadqiqot faoliyati, uning natijalarini amaliyotga joriy etish tizimini tubdan takomillashtirish, shuningdek, ilmiy-eksperimental ixtisoslashtirilgan laboratoriyalar, yuqori texnologiyalar markazlari, yuqori texnologiyali

mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha texnoparklarni tashkil etish yuzasidan takliflar kiritishni;

O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi va boshqa manfaatdor idoralar bilan birgalikda ushbu Farmon talablarini hisobga olgan holda vazirliklar va idoralar, ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalarining vazifa va funksiyalarini ular faoliyatida bir-birini takrorlashning oldini olish maqsadida tashkiliy-shtat tuzilmalari va vakolatlarini optimallashtirish nuqtai nazaridan qayta ko'rib chiqish bo'yicha tanqidiy o'rganishni va takliflar kiritishni;

mazkur Farmonning 6-bandida ko'rsatilgan idoralar va muassasalar tugatilishi bilan bog'liq tadbirlarni tashkillashtirish, shuningdek, Vazirlikni joylashtirish, shu jumladan tugatilayotgan idoralar va muassasalarning binolari va moddiy-texnika bazasini o'tkazish orqali uning moddiy-texnika bazasini tashkil etish, ishni samarali tashkil qilish uchun zarur bo'lgan komputer texnikasi, aloqa vositalari bilan jihozlashni;

tugatilayotgan Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi huzuridagi Ilmiy-texnik faoliyatni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish jamg'armasi mablag'larini Jamg'arma hisobiga o'tkazishni;

Vazirlikni yuqori malakali kadrlar bilan, shu jumladan tugatilayotgan idoralar va muassasalarning xodimlari hisobidan to'ldirishni;

ilmiy va innovasion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish prinsiplari va qo'llab-quvvatlash shakllarini, shuningdek, innovasion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishni ham belgilovchi O'zbekiston Respublikasining "Innovasion faoliyat to'g'risida"gi va "Fan to'g'risida"gi qonunlari loyihalari ishlab chiqilishini va belgilangan tartibda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasiga kiritilishini ta'minlasin.

8. O'zbekiston Respublikasi Investisiyalar bo'yicha davlat qo'mitasi Moliya vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi va boshqa manfaatdor idoralar bilan birgalikda ilmiy tadqiqotlar o'tkazish, ilmiy laboratoriyalarni jihozlash, olim va mutaxassislarning xorijda amaliyot o'tashini tashkil yetish uchun kredit va grantlarni jalb qilish bo'yicha xorijiy (xalqaro) moliya institutlari va boshqa xorijiy donorlar bilan tizimli ishlarni olib borsin.

9. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi Fanlar akademiyasi va boshqa manfaatdor idoralar bilan birgalikda ikki oy muddatda:

Vazirlik va Jamg'arma faoliyatini tashkil etish bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori loyihasini;

qonun hujjatlariga mazkur Farmondan kelib chiqadigan o'zgartish va qo'shimchalar to'g'risida takliflarni belgilangan tartibda Vazirlar Mahkamasiga kiritsin.

10. Mazkur Farmonning ijrosini nazorat qilish O'zbekiston Respublikasining Bosh vaziri A.N.Aripov, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Davlat maslahatchilari U.S.Ismailov, O.B.Murodov va O'zbekiston Respublikasining Bosh prokurori I.B.Abdullayev zimmasiga yuklansin.

10.3. Ta'lim sohasidagi ilmiy tashkilotlar

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

2030 yilga qadar O'zbekiston Respublikasi ilm-fanini rivojlantirish strategiyasi ishlab chiqildi.

O'zbekiston Respublikasining "Innovasion faoliyat to'g'risida" Qonuni qabul qilindi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 7 maydagi PQ-4708-son qarori bilan Matematika sohasidagi ta'lim sifatini oshirish va ilm-fanini rivojlantirishning yangi tizimi yaratildi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 9 martdagi 133-son qarori bilan ilmiy-tadqiqot ishlariga davlat buyurtmasini shakllantirish va amalga oshirishning normativ-huquqiy bazasini takomillashtirildi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 22 maydagi 313-son qarori bilan respublikaning har bir hududida bosqichma-bosqich Yoshlar texnoparklarini tashkil etish belgilandi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 12 avgustdagi PQ-4805-son qarori bilan Kimyo va biologiya yo'nalishlarida uzluksiz ta'lim sifatini va ilm-fan natijadorligini oshirish chora-tadbirlari belgilandi.

Sun'iy intellektni rivojlantirish maqsadida vazirlik va idoralar mutaxassislaridan iborat ishchi guruh tashkil etildi va soha mutaxassislari bilan hamkorlikda "**2021–2022 yillarda O'zbekiston Respublikasida sun'iy intellektni rivojlantirish strategiyasi**" loyihasi ishlab chiqildi.

Shu bilan birga, 2020 yilning 9 oyi davomida Vazirlik tomonidan jami **20 dan** ortiq normativ-huquqiy hujjatlar tayyorlandi. Shundan, **11 tasi** tasdiqlandi. O'zbekiston Respublikasining **1 ta** Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining **3 ta** qarori va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining **5 ta** qarori va **2 ta** farmoyishi qabul qilindi.

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasining **1 ta** qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining **2 ta** farmoni, **3 ta** qarori va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining **2 ta** qarori loyihalari tayyorlandi va o'rnatilgan tartibda yuqori turuvchi tashkilotlarga kiritildi.

2. Ilmiy-tadqiqotlarni samaradorligini oshirish, moliyalashtirish tizimini takomillashtirish borasida

Ilmiy-tadqiqot ishlarini samarali tashkil etish, ilmiy loyihalarning moliyalashtirilishi va natijadorligini oshirish maqsadida davlat buyurtmasi asosida tijoratlashtirish imkoniyati yuqori, aniq natija yoki mahsulotga yo'naltirilgan loyihalarning muntazam tanlovlari joriy qilindi. Shuningdek, ilmiy loyihalarni Ilmiy-texnik kengashlar tomonidan ekspertiza qilish jarayonlari ochiq va shaffofligini ta'minlash maqsadida "Ilmiy-texnik kengashlarni ochiq muhokamasi" tashkil etildi.

Vazirlik qoshida **18 ta** fan yo'nalishi bo'yicha **450 dan** ortiq akademik, professor va fan doktorlarini jamlagan, tarkibi davriy yangilanib boriladigan

yangi **ilmiy-texnik kengashlar** tashkil qilinib, ilmiy loyihalar tanlovlari va ilmiy-texnik ekspertizaning yangi mexanizmlari joriy etildi.

Ilg'or xorijiy tajribalar asosida ilmiy-tadqiqot ishlariga davlat buyurtmasi mexanizmi joriy etildi. Yangi tartib sifatida, yakuniy mahsulot va moliyalashtirish hajmi aniq bo'lgan tematik loyihalarga davlat buyurtmasi muntazam ravishda e'lon qilinmoqda. Hisobot davrida tanlovlarga kelib tushgan **478** ta ilmiy loyihadan **98** ta loyihani moliyalashtirish uchun **140 mlrd. so'm** mablag' ajratildi.

Natijada raqobat muhiti shakllandi, doimiy grant mablag'larini olish imkoni yaratildi, bir loyihani moliyalashtirish **3,5** barobarga oshdi hamda mablag'larning kamida **40** foizi (**37** mlrd.so'm) zarur asbob-uskunalar, reagent va materiallar sotib olishga yo'naltirildi.

Ilmiy startaplar platformasi "CAT Science Accelerator" joriy yildagi saralashi natijasida **29** ta startaplar jamoasi, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasining Toshkent shahri, **4** ta viloyatidan va Markaziy Osiyoning **1** ta davlatidan (Qirg'iziston) akselerasiya dasturi ishtiroki amalga oshirilmoqda. CAT Science akseleratorining xalqaro hamjamiyatiga qo'shilish uchun GIST Startup Network global tarmog'iga kirdi, shuningdek I-Create, DVEX (Hindiston) va "Skolkovo" (Rossiya) xorijiy akseleratorlari bilan hamkorlik o'rnatildi. "Skolkovo" innovasion markazi bilan hamkorlik doirasida o'zbekistonlik **25** ta startap "Softlending" dasturida ishtirok etdi.

2020 yil C.A.T. Science Accelerator 2.0 dasturiga tanlovlar e'lon qilindi. Respublikamiz hududlari, shuningdek, Qozog'iston, Qirg'iziston va Tojikistondan jami **253** ta ariza kelib tushdi. 29 ta jamoa tanlovdan o'tdi, ulardan 8 tasi mintaqaviy loyihalar. 14 ta jamoa mahsulot ishlab, finalga chiqdi, finalda **5** ta g'olib jamoa aniqlandi.

Xalqaro ilmiy hamkorlik doirasida Germaniya, Rossiya va Belarus Respublikalari bilan jami **7.2** mlrd. so'mlik **21** ta qo'shma ilmiy loyiha amalga oshirilmoqda. Shuningdek, "O'zbekiston – Turkiya" qo'shma loyihasi bo'yicha **3,8 mlrd.so'm** miqdoridagi **4** ta loyiha moliyalashtirishga tavsiya etildi. O'zbekiston – Xitoy **55,9 mlrd so'mlik** ilmiy loyihalar tanlovi o'tkazilmoqda. O'zbekiston-Xitoy qo'shma komissiyasi o'rtasidagi kelishuvga asosan yuqori ball olgan **20** ta loyiha tanlanmoqda.

Yevrosiyo ilmiy-tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlash (YeAPI) **45,5 mlrd so'mlik** ilmiy loyihalar tanlovi o'tkazilmoqda (*38 ta loyiha ekspertizadan o'tdi*). O'zbekiston–Hindiston **147,2 mlrd so'mlik** ilmiy-texnik loyihalar tanloviga o'tkazilmoqda (*137 ta loyiha ekspertizadan o'tdi*). Hindiston tomonidan hozirda **38** ta loyiha bo'yicha ijobiy xulosa olindi.

Respublikadagi ilmiy tashkilotlarni ilmiy faoliyatini reyting baholash bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Ilmiy tashkilotlar reytingini aniqlash tartibini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida" 2020 yil 11 maydagi 274-son qarori bilan ilmiy tashkilotlar faoliyatining samaradorligi va natijadorligini reyting asosida baholash tizimi joriy qilindi. Qaror bilan tasdiqlangan mezonlar asosida **26** ta vazirlik va idoralar huzuridagi **107** ta ilmiy tashkilotlarning reytingini aniqlash metodikasi ishlab chiqildi.

Vazirlik Jamg'armasi tomonidan 2020 yilning 9 oyiligidagi **92,9 mlrd. so'm** mablag'larni innovasion va ilmiy faoliyatni qo'llab-quvvatlashga, ilmiy laboratoriyalar tashkil etishga, xalqaro elektron ilmiy ma'lumotlar bazalaridan foydalanish maqolalar chop etishga, yosh olimlarni stajirovkalarga yuborishga, xorijiy maslahatchilarni ish haqlariga, noyob asarlarni xarid qilishga, startap loyihalarni moliyalashtirishga, vazirlik xodimlarini moddiy rag'batlantirishga va tizim tashkilotlarini moliyalashtirishga, xorijiy safarlarga va boshqa harajatlarga yo'naltirildi.

Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 9 martdagi 133-son qaroriga binoan maqsadli dastur asosida moliyalashtirish hisobidan amalga oshirilayotgan ilmiy loyihalarni monitoring qilish maqsadida ekspert xulosalarining maxsus shakllari ishlab chiqildi. Shuningdek, ilm-fanning turli sohalaridagi **1168 ta** olimdan iborat mahalliy ilmiy ekspertlarning ma'lumotlar bazasi shakllantirildi.

2017-2020 yillarda mahalliy olimlar tomonidan amalga oshirilayotgan ilmiy-tadqiqot loyihalarining natijadorligini o'rganish, tijoriy jihatdan jozibador ilmiy ishlanmalarni aniqlash va baholash yuzasidan xo'jalik shartnomasi bajarilmoqda. Bugungi kunga qadar 276 ta tugallangan va 300 ta tugallanmagan ilmiy-tadqiqot loyihalari tahlil qilindi va 74 ta tijoriy jozibador loyihalar tanlab olindi.

“Yashil texnologiyalar”, “Davlat buyurtmasi asosida amalga oshiriladigan ilmiy-tadqiqot loyihalari tanlovlarida qatnashish uchun arizalarni shakllantirish va rasmiylashtirish qoidalari va tartibi” mavzusida va COVID-19 mavzularida Dayjestlar chop etib borilmoqda.

3. Ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish va ishlab chiqarishni tashkil etish sohasida

Hisobot davrida **28 ta** yangi innovasion ishlanmani tijoratlashtirish amalga oshirildi va hozirda umumiy tijoratlashtirilayotgan innovasion ishlanmalar soni **132 taga** yetdi. Bugungi kunda umumiy qiymati **34,4 mlrd. so'm** miqdorida mahsulot ishlab chiqarildi va **24,1 mlrd. so'mlik** mahsulot sotildi. Olimlar va tadbirkorlar o'rtasida **5 ta** yangi lisenzion shartnoma tuzildi va lisenzion shartnomalar umumiy soni **16 taga** yetdi.

Ilmiy-tadqiqot muassasalarini iste'molchi tashkilotlarga biriktirish natijasida **17 ta** ilmiy-tadqiqot muassasalariga biriktirilgan **15 ta** vazirlik, idora va xo'jalik birlashmalari ilmiy tadqiqot muassasasi mas'ullari bilan uchrashuv o'tkazildi, ilmiy-texnologik taraqqiyotni qo'llab-quvvatlash bo'yicha “Yo'l xarita”lari ishlab chiqildi. “Yo'l xarita”siga asosan ilmiy tashkilotlarga tarmoqlar tomonidan jami **147 mlrd. so'm** mablag'lar ajratilishi bo'yicha kelishuvlarga erishildi. Joriy yilning 20 sentyabr holatiga **21,1 mlrd. so'm** mablag' tegishli ilmiy tashkilotlarga o'tkazilishi ta'minlandi.

Sog'liqni saqlash vazirligi va Farmasevtika tarmog'ini rivojlantirish agentligi bilan hamkorlikda “mahalliy korxonalariga tijoratlashtirish va original farmasevtika mahsulotlari sonini 2020-2024 yillarda **10 taga** ko'paytirish”ga qaratilgan chora-tadbirlar rejasi ishlab chiqildi.

“**Innovasion hassa**”, “**elektron ko'ng'iroq**” innovasion loyihalari ishlab chiqildi va amaliyotga tadbiiq etildi.

Klinik biokimyoviy tahlil uchun reaktiv to'plamlarni ishlab chiqaradigan «BioTesLab» korxonasi tashkil etildi. «Antigen Kardiolipin» to'plami ishlab chiqarilishi boshlandi, 3 to'plam - glyukoza, ALT, gemoglobin ishlab chiqarishga tayyorlanmoqda.

2020 yil 16-18 sentyabrda qishloq xo'jaligi yo'nalishidagi ilmiy tashkilotlarning fan va ishlab chiqarish o'rtasida integrasiyasini ta'minlash maqsadida tijoratlashtirishga taklif etilayotgan innovasion ishlanmalar ko'rgazmasi tashkil etildi. Tadbirda jami **300 dan** ortiq tashrif buyuruvchilar, **11 ta** OTM, **12 ta** Fanlar akademiyasi va **18 ta** tarmoq ilmiy-tadqiqot institutlari hamda ilmiy markazlar ixtirochilari tomonidan **203 ta** innovasion ishlanmalarning taqdimoti o'tkazildi. Shuningdek, tadbirda **17 ta** fermer xo'jaligi va **4 ta** tarmoq korxonalari vakillari ishtirok etib, hamkorlikda ish olib borish bo'yicha dastlabki **20 ta** kelishuv doirasida **1,7 mlrd. so'mlik** mahsulotni sotib olish bo'yicha shartnomalar imzolandi. Shu bilan birga, ko'rgazma doirasida **31 ta** ilmiy ishlanma bo'yicha lisenziya shartnomalarini tuzish va **8 ta** ishlanmaga patent arizalari topshirish bo'yicha yuridik maslahatlar berildi.

2020 yil 17-19 iyun kunlari Buxoro shahrida "Ilmiy innovasion g'oyalar va ishlanmalar yarmarkasi" o'tkazildi. Yarmaka doirasida **80 dan ortiq** loyihalar namoyishi o'tkazilib, shundan **55 ta** fundamental, amaliy va innovasion loyihalar tanlab olindi.

Patentlash va lisenziyalash masalalari bo'yicha

Ilmiy tadqiqot va oliy ta'lim muassasalarining horijda patentlashga tanlab olingan jami **15 ta** ilmiy ishlanmadan ustuvorlik davri talabi bo'yicha **1 ta** ishlanmani horijiy patent bo'yicha talabnomasi yangidan Intellektual mulk agentligiga topshirildi.

O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti mablag'lari hisobidan yaratilgan intellektual mulk obyektlari bo'yicha patentlar bazasini shakllantirish yo'lga qo'yildi. 2018 yil 1 oktyabrdan 2020 yil 1 mayga qadar jami **217 ta ixtiro** va **98 ta** foydali model haqida ma'lumotlar to'plandi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 14 iyuldagi PQ-3855-son qaroriga asosan patentlangan intellektual mulk obyektlari mualliflariga muassasaning byudjetdan tashqari mablag'lari hisobidan eng kam ish haqining **o'n baravari** miqdorida qo'shimcha bir martalik mukofotlar berish topshirig'i ijrosi bo'yicha monitoring o'tkazildi va **47 ta** patent mualliflariga **118 mln. so'm** mukofot pullari to'lab berishi ta'minlandi.

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

6 ta yo'nalish (*Robototexnika va mexatronika, Uchuvchisiz parvoz etuvchi qurilmalar, 3D prototiplashtirish, Aerokosmik, Sanoat sohasidagi internet buyumlari va 5G yangi avlod tarmoqlari laboratoriyalari*) bo'yicha ilg'or texnologiyalar bilan jihozlangan laboratoriyalar tashkil etildi.

Laboratoriyalar faoliyatini samarali tashkil etish maqsadida markaz xodimlari qisqa muddatli malaka oshirishga “National Instruments”ning Rossiyadagi laboratoriyasiga yuborildi.

Isroilning “Maya International” kompaniyasi bilan hamkorlikda uy-joy kommunal sohasida texnologiyalar transferi muvaffaqiyatli amalga oshirildi. Shahar magistral tizimlarini ta'mirlash yuzasidan kompaniya sun'iy yo'ldosh yordamida, suv quvurlarida yoriqlarning o'rnini aniqlandi, ularni raqamlashtirilgan xaritasi yaratildi.

Natijada Toshkent shahrida **940 ta** quvur teshilishi va suvning sirqishi holatlari qayd etilib, **500 yaqini** bartaraf etildi.

Innovation rivojlanish vazirligi va “NOVOL ASIA” MChJ QK o'rtasida investisiya miqdori **1,5 mln. AQSh dollari** bo'lgan texnologiyalar transferi amalga oshirildi. Imzolangan Memorandum doirasida **2 ta** texnologiya poliefir shpatlyovka va poliefir yelim (marmar, granit va boshqa toshlar uchun maxsus yelim) ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi. 2020 yilning o'tgan davrida **73 tonna** mahsulot ishlab chiqarildi.

Slovakiyaning «Chirana Stara Turu.» kompaniyasi va Rossiyaning «Shimco group» xolding kompaniyasi bilan birgalikda o'pkaning sun'iy ventilyasiyasi apparatlari (IVL) ishlab chiqarish bo'yicha texnologiyalar transferi amalga oshirildi. Ishlab chiqarishni mahalliyashtirishning birinchi bosqichida **3 mln. AQSh dollari** miqdorida investisiya kiritish va **30 ta** ish o'rnini yaratish, ikkinchi bosqichida esa **6 mln. AQSh dollargacha** investisiyalar va **100 tagacha** ish o'rinlari yaratilishi kutilmoqda. Shuningdek, mazkur loyiha doirasida O'zbekistonga **1000 dona** nafas olish konturlari, **500 dona** namlik kollektori bilan nafas olish konturlari va **1000 dona** bir martalik bakterial-virusli filtrlar beg'araz topshirildi.

Hozirda O'zbekistonda ilk marotaba ishlab chiqarilgan birinchi o'pkaning sun'iy ventilyasiyasi apparatlari (IVL) va narkoz-nafas olish apparati (NDA) “**Made in Uzbekistan**” yorlig'i ostida ishlab chiqarildi va klinik-tadqiqod sinovidan o'tkazishga topshirildi.

Ilg'or texnologiyalar Markazida mavjud infratuzilma, xonalar, laboratoriya va asbob-uskunalar bilan ta'minlangan holda yuqori texnologiyali, kichik kompaniyalar uchun startap-akselerator va startap-inkubator yaratildi. Hozirgi paytda **11 ta** kompaniya innovation inkubatorning rezidenti maqomiga ega bo'ldi.

“Yashnobod” innovation texnoparki rezidentlari soni **32 tani** tashkil etdi va rezidentlar tomonidan **947.97 ming AQSh dollar** miqdorida mahsulotlar eksport qilindi.

5. Yosh avlodlarda innovation taffakkurni rivojlantirish va yosh olimlar malakasini oshirish borasida

2020-2023 yillarda Respublikamizning 13 ta hududida bosqichma-bosqich “Yoshlar texnoparki”ni tashkil etish belgilandi. Shuningdek, Navoiy va Buxoro, Samarqand viloyatlarida faol yoshlar ishtirokida Yoshlar akademiyasining uchrashuvlari o'tkazildi.

Vazirlik huzurida **Yoshlar akademiyasi** a'zolari soni **1500 nafarga** yetdi. 2020 yilga eng yaxshi **20 ta** "Startup loyihalar" tanlovi e'lon qilindi. Respublikamiz viloyatlarida **15 nafar** liderlar tanlab olindi, **40 ta** tadbir o'tkazildi, Jamg'armaga **3,8 mlrd. so'm** mablag'lar shakllantirildi, **83 ta** loyihalar amalga oshirilmoqda. Yoshlar akademiyasining **200 nafarga** yaqin a'zolarining iqtisodiy bilimlarini rivojlantirish bo'yicha mahorat darslari tashkil etish rejalashtirilgan.

Koronavirus pandemiyasi sharoitida yoshlarni bilim olish ko'nikmalarini rivojlantirish, yoshlarni robototexnikaga qiziqtirish maqsadida vazirlik va "Transformers education" o'quv markazi hamkorligida Onlayn bepul robototexnika kurslari tashkil etildi. Hozirda onlayn kurslarning telegram guruhida respublikamizning **523 nafarga** yaqin o'quvchi yoshlari elektron darslarga a'zo bo'lishdi.

Shu bilan birga, robototexnika sohasiga qiziquvchi iqtidorli yoshlar uchun "Techday" seminar-trening o'tkazildi va unda respublikaning barcha hududlaridan jami **200 nafar** yosh ishtirokchilar qatnashdi.

Yosh olimlarni yetakchi xorijiy tashkilotlarda qisqa muddatli ilmiy stajirovkalarini tashkil etish maqsadida 2020 yilning birinchi yarim yilligida **5 ta** tanlov e'lon qilindi va natijalari ko'ra vazirlik va idoralardan tavsiya etilgan **488 nafar** nomzodlar ro'yxati shakllantirildi. Shundan, **52 nafari** ekspertlar tomonidan ma'qullandi, **27 nafar** nomzodlarni ilmiy stajirovkalarga yuborish rad etildi, **409 nafar** nomzodlar saralash tanlovlari davom etmoqda.

Vazirlik tomonidan e'lon qilingan **maqsadli tanlovlar** bo'yicha jami **230 nafar** nomzodlar ro'yxati shakllantirildi. Ushbu nomzodlarning **119 nafari** Rossiya Fanlar Akademiyasi va Innovasiya vazirligi o'rtasidagi kelishuvga asosan, **51 nafari** fan va texnologiyalar sohasida hamkorlik bo'yicha O'zbekiston-Belarus kelishuviga asosan tanlab olindi.

Shuningdek, vazirlikning geologiya ilm-fanini rivojlantirish yuzasidan e'lon qilgan tanlov bo'yicha **60 nafar** nomzodlar ro'yxati shakllantirildi va ekspertlar tomonidan nomzodlar saralanmoqda.

Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Xorazm, Surxondaryo viloyatlariga tashrifi davomida va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining topshirig'iga asosan Xorazm Ma'mun akademiyasi, Surxondaryo OTMlari va Quyunchilik seleksiyasi va genetika markazining **67 nafar** ilmiy xodimini qisqa muddatli stajirovkalarga yuborish bo'yicha ro'yxat shakllantirildi. Innovasiya vazirining hududlarga (*Sirdaryo, Andijon va Xorazm viloyatlari*) tashriflari doirasida sayyor uchrashuvlar yuzasidan **20 nafar** nomzodlar ro'yxati shakllantirildi. Hozirgi kunda, mazkur nomzodlar bo'yicha ma'lumot (hujjat)lar umumlashtirilmoqda.

Qisqa muddatli stajirovkalar bilan bog'liq harajatlarga vazirlik jamg'armasidan **1 173,7 ming AQSh dollari** yo'naltiriladi.

Ilg'or texnologiyalar Markazi bazasida **4 ta** yosh olimlar ilmiy loyihalari amalga oshirildi. Bundan tashqari, ITM bazasida 1-3 kurs talabalari uchun yozgi maktablar o'tkazish, yozgi ishlab chiqarish amaliyotlari tashkil etish, bitiruv malakaviy ishlari va magistrlik dissertasiyalarning tajriba qismini bajarishga ko'maklashish amaliyoti joriy etildi.

Curiosity Maker Space&Maker Space Almaty tomonidan interfaol vorkshoplar (master-klasslar) sessiyasi o'tkazildi, shu jumladan Arduino asoslari, elektronika va platalar bilan ishlari bo'yicha jami **42 ta**, shu jumladan, 10 yoshdan 20 nafar maktab o'quvchilari, 14 yoshdan katta va 15-18 yoshdagi 15 ta maktab o'quvchilari ishtirok etdi.

O'zbekiston Respublikasida COVID-19 pandemiyasi oqibatlarini yumshatish maqsadida Innovasion rivojlanish vazirligi, BMT Taraqqiyot Dasturining O'zbekistondagi vakolatxonasi, O'zbekiston Yoshlar ittifoqi bilan hamkorlikda 2020 yilning aprel-may oylarida uch bosqichli **“Covid-19 Challenge 2020”** innovasion vositalar va yechimlar onlayn tanlovi tashkil etildi. Ushbu tanlov **6 ta** yo'nalishda tashkil etilib, unga **600 dan** ortiq loyihalar qabul qilindi. Maxsus komissiya tomonidan tanlovning yakuniy bosqichida **6 ta** eng istiqbolli loyihalar tanlab olinib, har biriga qaytarilmaslik sharti bilan **100 mln so'm** grant mablag'lari ajratildi.

2020 yilning 17 sentyabr kuni o'quvchi, talabalar, tadqiqotchilar hamda ilmga chanqoq iqtidorli yoshlarni innovasiya, startap, texnologiya, dasturlash bo'yicha bilimlarni oshirish, shuningdek loyihalar ishlab chiqish hamda tijoratlashtirish ko'nikmalarini shakllantirish maqsadida **“Technoways”** texnologik rivojlanish marafoni start oldi. Marafonda ishtirok etish uchun kelib tushgan arizalar soni **500 tani** tashkil etib, shulardan **50 nafar** ishtirokchi saralab olindi.

Respublikamizning chekka hududlarida mamlakatimiz rivojlanishi uchun muhim bo'lgan sohalarga qiziquvchi yoshlarga ushbu yo'nalishlar bo'yicha ta'lim berishga mo'ljallangan **“TexnoBus”** texnologik mobil ta'lim platformasining konsepsiyasi, jihozlar ro'yxati va o'quv dasturlari ishlab chiqildi hamda 30 iyun – Yoshlar kunida start berildi. Hozirgi kunga qadar **“TexnoBus”** platformasi Ohangaron shahri, Olmazor, Qibray va Sardoba tumaniga tashrif buyurib, ushbu hududlardagi iqtidorli yoshlar bilan uchrashuv tashkil etildi.

Iqtidorli yoshlarni aniqlash, yoshlarni kreativ fikrlashga o'rgatish hamda iqtidorli yoshlarni rag'batlantirish maqsadida Innovasiya vazirligi va O'zbekiston yoshlar ittifoqi hamkorlikda umumiy mukofot jamg'armasi **210 mln.so'm** bo'lgan **“Yoshlar ilm-fan uchun!”** kreativ videoroliklar tanlovi tashkil etildi. Tanlov doirasida qabul qilingan **1 400 ta** videoroliklardan **“Buyuk ajdodlar merosi”** nominasiyasi bo'yicha **109 ta**, **“Eng yaxshi animasion rolik”** nominasiyasi bo'yicha **51 ta**, **“Zamonaviy texnologiyalar”** nominasiyasi bo'yicha **47 ta** videorolik saralab olindi. Har bir yo'nalish bo'yicha **5 nafardan** g'olib tanlab olindi va esdalik sovg'alari va pul mukofotlari bilan taqdirlandi. Shuningdek, g'oliblar Yoshlar akademiyasi a'ziligiga qabul qilindi.

6. Ijtimoiy soha, shu jumladan sog'liqni saqlash va ta'lim tizimiga innovasion texnologiyalarni keng jalb qilish bo'yicha

Surxondaryo viloyati davlat tashkilotlari, tadbirkorlar va OTMLar uchun **“Innovasion menejment”** seminar-treningining o'quv dasturi ishlab chiqildi. O'quv dasturi Surxondaryo viloyati xokimligi va O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi bilan

kelishildi. **2020 yilning 8-9 oktyabr** kunlari Davlat boshqaruvi akademiyasi, Surxondaryo viloyati xokimligi bilan hamkorlikda “innovation menejment” o’quv kurslari o’tkazildi. Ushbu tadbirda Surxondaryo viloyatidagi **400 ga yaqin** Oliy ta’lim muassasalari, davlat tashkilotlari va tadbirkorlik subyekti vakillari ishtirok etishdi.

BMT Taraqqiyot Dasturi hamkorligida vazirlik yangi binosida **“Innovasiyalar va boshqaruvda yechimlar Laboratoriyasi”** xonasi tashkil etildi. BMT Taraqqiyot Dasturi tomonidan mazkur Laboratoriya xonasini ta’mirlesh va jihozlash ishlariga **70 ming AQSh dollarga** yaqin mablag’ yo’naltirildi.

Xitoy Fanlar akademiyasidan 2020 yilning 9 aprel kuni maxsus reys orqali **COVID-19 koronavirusiga** chalingan bemorlarni davolash va profilaktika qilishda ishlatish uchun insonparvarlik yuki qabul qilib olindi. Bunda Xitoydan keltirilgan **20 ming** qadoq “FenLe” dori vositasi va **30 ming** qadoq o’tkir respirator kasalliklarga qarshi dori vositalari bemorlarni davolash uchun yetkazib berildi.

Xalqaro standartlarga muvofiq yangi turdagi oksigenasiya niqobi va unga moslashtirilgan **“Venturi” klapanining** mahalliyashtirilgan prototiplari yaratildi. Ushbu niqob va klapan shu kunga qadar O’zbekistonda ishlab chiqarilmagan, jahon bozorlarida ham unga bo’lgan talab ayniqsa hozir juda yuqoridir.

Mahalliy olimlarimiz tomonidan yaratilgan “Rutan” dori vositasi Xitoy ilmiy tekshirish institutlarining laboratoriyalaridan o’tkazildi va gripp virusini **78,3 foizga** pasaytirishini ko’rsatdi. 2020 yil 9 iyunda **19 500 dona** «Rutan» dori vositasi Sog’liqni saqlash vazirligiga beg’araz taqdim etildi.

Mahalliy olimlarimiz tomonidan yaratilgan virusga qarshi faollikka ega **30 ta** yangi biologik faol birikmalar Xitoyda COVID-19 virusiga ta’siri sinovdan o’tkazib kelindi. Bu esa tez mutasiyaga uchrovchi koronavirusga qarshi samarali dori vositalarini yaratish uchun **“preparatlar arsenali”**ni shakllantirishga xizmat qiladi.

Xitoyning Xalqaro ilm-fan birlashmasi hamkorligida “Real-time PCR system” koronavirus infeksiyasini aniqlash mobil uskunasi va unga **1400 ta** test tizimi beg’araz yordam sifatida keltirildi.

Ilg’or texnologiyalar markazida koronavirus infeksiyasiga chalinganlikni aniqlash bo’yicha test o’tkazish amaliyoti muvaffaqiyatli o’zlashtirildi. Buning uchun Markazda **SARS-Cov-2** virusini aniqlash bo’yicha maxsus laboratoriya tashkil etildi. Markaz tadqiqotchilari birinchi marta O’zbekistonda keng tarqalgan koronavirus genomining genetik ketma-ketligini o’rganib, xalqaro ma’lumotlar bazasiga kiritdilar. Koronavirusni aniqlash uchun 2830 ta test o’tkazildi.

Sog’liqni saqlash vazirligidan vaqtincha farmakopeya maqolasi uchun ro’yxatdan o’tganlik guvohnomasi ishlab chiqildi va qabul qilindi. Test tizimi Farmasevtika tarmog’ini rivojlantirish agentligida rasmiy ravishda ro’yxatdan o’tkazildi (*2020 yil 7 maydagi № TB/IVI 00395/05/2CYu ro’yxatga olish guvohnomasi*). To’plamlarning birinchi partiyasi ishlab chiqarildi (**500 to’plam**). Hozirda Jahon sog’liqni saqlash tashkiloti talablariga muvofiq ro’yxatga olish davom etmoqda.

Markaz tomonidan koronavirusga qarshi genetik jihatdan yaratilgan vaksinani yaratish bo'yicha tadqiqotlar olib borilmoqda. Kindik qon hujayralarini kriokonservlash texnologiyasi ishlab chiqilgan va amalga oshirilgan bo'lib, uni transplantologiya va regenerativ tibbiyotda qo'llash imkoniyati mavjud, o'zak hujayralari banki yaratilmoqda. Inson terisidagi turli nuqsonlarni davolash va tiklash uchun to'qima-muhandislik inshootlarini olish texnologiyasi ishlab chiqilmoqda.

COVID-19 koronavirus infeksiyasiga qarshi kurashish uchun joriy yil may oyiga qadar **200 ming AQSh dollar** qiymatida o'pkani sun'iy nafas oldirish uskunasi, mobil biokamera, bioboks va boshqa tibbiy uskuna hamda preparatlar beg'araz foydalanish uchun topshiriladi. Buning uchun "The Coca Cola Foundation" kompaniyasi bilan donorlik mablag'lari ajratish va BMT Taraqqiyot Dasturining (UNDP) O'zbekistondagi vakolatxonasi orqali zarur uskunalar yetkazildi.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Beruniy tumanidagi "DMC klinikasi"ning filiali tashkil etildi, unga **200,0 ming AQSh dollari** investisiya kiritildi. Mazkur klinikada **5000** nafar bemor davolanishi, **800** nafar bemorda jarrohlik amaliyotini amalga oshirish va **18** nafar mutaxassislarni ish bilan ta'minlash imkoniyati yaratildi.

Yurtimizda birinchi marta Qoraqalpog'istonning Mo'ynoq tumanida telemedisinaga asoslangan "**Muynoq telemedicine clinic**" zamonaviy innovasion klinikasi tashkil etildi. Innovasion telemedisina klinikasi barpo etishga **2,3 mlrd. so'm** mablag' yo'naltirildi va 12 ta yangi ish joyi yaratildi. Klinika AQShning ilg'or kompaniyalari asbob-uskunalari bilan jihozlandi. Natijada tumandagi **35 000** aholi va qo'shni tumanlardagi aholiga tibbiy xizmat ko'rsatish hamda telemedisinaga asoslangan ilk innovasion klinikada bemorlarni masofadan turib davolash va tashxis qo'yish imkoniyati yaratildi.

Xalqaro molekulyar allergologiya markazida **282 dan ortiq** allergenlarni DNK-chip texnologiyasi yordamida tahlil qilish tizimi yo'lga qo'yildi. Allergenlarni aerobiologik monitoring tizimi texnologiyasining transferi amalga oshirildi.

"Anatomik atamalar elektron lug'ati" mobil ilovasi yaratilib, **10 dan ortiq** oliy tibbiy ta'lim muassasalarining **20 mingdan ortiq** talabalariga qo'llanma sifatida foydalanish imkoniyati yaratildi.

2020 yil 18 fevral kuni Sog'liqni saqlash vazirligi, va "Dentals Pharma" hamkorligida **100 mln. so'm** miqdoridagi stomatologik mahsulotlar beg'araz taqdim etildi. Beg'araz yordam miqdori 2020 yil yakuniga ko'ra **500 mln so'mgacha** oshiriladi.

"Medical Manufacture Center" MChJ QK tashkil etildi. Korxonada Markaziy Osiyoda birinchi bo'lib O'zbekistonda **10** turdagi innovasion tibbiy buyumlar va implantlarni ishlab chiqarilishi yo'lga qo'yildi. Korxonaga **5,5 mlrd. so'mlik** investisiya kiritildi.

Nukus shahrida Davlat-xususiy sherikchilik asosida Nukus startap-innovasiya markazi tashkil etildi va uni barpo etishga "Startup innovation Company" MChJ tomonidan **1,18 mlrd. so'm** investisiya kiritildi. Markazda

“Coworking”, robototexnikaga va xorijiy tillarni o’rgatish yo’nalishlari tashkil etildi va uskunalar bilan jihozlandi, 10 ta ish o’rni yaratildi.

Shuningdek, Vazirlik tomonidan COVID-19ga chalingan bemor bilan oxirgi 14 kun ichida aloqada bo’lgan shaxslarni tezkor aniqlash va karantinga olishni samarali tashkil etish uchun “Birga Yengamiz” mobil ilovasi ishlab chiqildi.

Innovasiya vazirligi, Avtomobil yo’llar ilmiy tadqiqot instituti, “Mahalla yo’llari-xizmati-KP” MChJ, “Eko sintez sistem” QK o’zaro hamkorlikda Toshkent shahri Sergeli tumanining 1 km avtomobil yo’lini modifikasiyalangan seroasfaltbeton yotqizib, tajriba sinov o’tkazildi.

Innovasiya vazirligi “NazAR” qo’shimcha reallik dasturining onlayn namoyishi o’tkazildi. AKT vazirligi, “O’zipaksanoat” uyushmasi va hususiy sektor bilan kelishgan holda gilamchilik tarixi va to’qish jarayonlarini o’z ichiga olgan ma’lumotlar ushbu dasturga joylashtirildi.

7. Ta’lim tizimini rivojlantirish sohasida

Xalq ta’limi vazirligi, Oliy va o’rta maxsus ta’lim vazirligi, Yoshlar ittifoqi, Axborot texnologiyalari va kommunikasiyalarini rivojlantirish vazirliklari bilan hamkorlik **qarori imzolandi**. Mazkur qarorga ko’ra “O’quvchilar va talabalar o’rtasida “Bilimdonlar” onlayn intellektual o’yinini tashkil etish to’g’risida” tanlov umumta’lim maktablari va OTMLar o’rtasida o’tkazildi.

O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 5 ta muhim tashabbusi doirasida aholi va yoshlar o’rtasida kompyuter texnologiyalari va internetdan foydalanishni tashkil etish hamda iqtidorli yoshlarning intellektual salohiyatini namoyon etish maqsadida vazirlik tomonidan “Bolalarni innovasion insho va videolar” tanlovi tashkil etildi. Tanlov 2 yo’nalishda o’tkazildi, unga 4-14 yoshgacha bo’lgan bolalar qatnashdilar va jami **41 ta** ish kelib tushdi.

Mazkur tanlov g’oliblariga o’z g’oyalarini takomillashtirishi uchun Innovasiya vazirligi huzuridagi **Yoshlar akademiyasining** g’oyalar generatori platformasi a’zoliciga qabul qilindi hamda “**JuniorCode**” (bolalar uchun dasturlash) kursida bepul o’qish imkoniyati beriladi.

2020 yilning 1 fevralidan 20 martiga qadar Rossiya Skolkovo innovasiya markazining «**YaKlass**» dasturi Mirzo Ulug’bek va Abu Ali ibn Sino nomidagi ixtisoslashtirilgan maktab-internatlari, Toshkent shahri Yunusobod tumanidagi 9-sonli umumta’lim maktablarida pilot loyihasi sifatida ishga tushurildi. Ushbu dasturda jami **322** nafar o’qituvchi va o’quvchilar ishtirok etdi. «**YaKlass**» kompaniyasi loyihasi qiymati **5 474 AQSh dollarni** tashkil etadi.

Ilmiy tashkilotlar uchun joriy yilning sentyabr oyidan boshlab **Wiley axborot resurslariga** sinov muddatli ulanishni ta’minlash to’g’risida kelishuvlarga erishildi. “Clarivate Analytics” vakillari bilan vazirlikka **Web of Science** platformasiga kirishni ta’minlash bo’yicha dastlabki muzokaralar o’tkazildi. Springer Nature nashriyotininig to’liq matnli ilmiy manbalariga bog’lanish bo’yicha Toshkent shahridagi bir qancha tashkilotlar va Samarqand shahridagi OTMLar uchun seminar hamda vebinarlar o’tkazilib kelinmoqda.

“Aqlli maktab” dasturiy ta’minoti Farg’ona shahridagi tanlangan **10 ta** maktabda muvaffaqiyatli joriy etildi. Hozirda ushbu yangilikni boshqa maktablarga joriy etish yuzasidan takliflar ishlab chiqilmoqda.

8. Agrar sohaga innovasiyalarni joriy etish va “Aqlli qishloq xo’jaligi” texnologiyalarini amaliyotga tadbqiq etish bo’yicha

O’zbekiston Respublikasi qishloq xo’jaligini rivojlantirishning 2020–2030 yillarga mo’ljallangan strategiyasining ijrosini ta’minlash maqsadida «Aqlli qishloq xo’jaligi»ni rivojlantirish bo’yicha takliflar Qishloq xo’jaligi vazirligiga taqdim etildi.

Isroil davlatining «Tal-Ya Agriculture Solution LTD» kompaniyasining cho’l hududlarida qo’llanadigan yangi innovasion texnologiyasidan foydalanish choralari ko’rilmqda. Hozirda mazkur texnologiya Qoraqalpog’iston Respublikasida Orolbo’yi innovasion markazida tadbqiq etish ishlari olib borilmoqda.

Cho’l hududlardagi qishloq xo’jaligi ekinlarini boshqarish sistemasini joriy etishda eng zamonaviy boshqaruv tizimlaridan foydalanish bo’yicha Isroil davlatining AGRINOZE Group kompaniyasi bilan hamkorlik o’rnatildi. Loyihaning asosiy maqsadi yer egalari va fermer ho’jaligining samaradorligini oshiradi, energiya va suv harajatlarini kamaytirish hamda ekinlar hosildorligini va rentabilligini oshirishga yordam beradi.

Vazirlik tashabbusi bilan Orolbo’yi innovasiya markazining Mo’ynoq ilmiy-ishlab chiqarish uchastkasida jami 16 turdagi cho’l o’simliklari va 23 turdagi manzarali o’simliklar ekildi.

Qoraqalpog’iston ilmiy tadqiqot instituti bilan birgalikda kunjut, kungaboqar va jo’xorining “shokolad” navi, Qoraqalpoq davlat universiteti va Nukus davlat pedogogika instituti bilan birgalikda kinoa, amaranta va rastropsha donli va dorivor o’simliklari ekildi.

Yaponiyaning OYO korporasiyasi bilan yopiq ildizli tizimda saksovul yetishtirish texnologiyasi sinovdan o’tkazilmoqda. Ushbu texnologiya bo’yicha **3 ming dona** blok-inkubatorlar tayyorlandi. Kioto universiteti (Yaponiya) tomonidan avtonom mini meteostansiya o’rnatilib, ob-havo, tuproq, yer osti suvlari o’zgarishini kuzatish tashkil etildi.

Koreyaning “Kcoopsagro” qishda isitish tizimisiz qovun yetishtirish texnologiyasi o’zlashtirildi. Ushbu texnologiya ko’magida yilning xohlagan vaqtida hosil olish imkoniyati yaratiladi.

Koreya kompaniyasi va Xorazm qovunchilik markazi o’rtasida hamkorlik o’rnatildi. Bundan tashqari, Taxiatosh tumanida 5 ga joyda fermer xo’jaligida qovunchilik xo’jaligi tashkil etish bo’yicha kelishuvga erishildi.

Orolbo’yi xalqaro innovasiya markazi tomonidan “Mo’ynoq” va “Samanbay” ilmiy uchastkalarida 67 tur noyob qovun navlari, 20 tur dorivor o’simliklar, 1300 ta mevali daraxt ko’chatlari va ko’klamzorlashtirish maqsadida 38105 ta manzarali daraxt ko’chatlari ekildi. Lizimetrik tadqiqot o’tkazish uchun maxsus maydoncha qurilishi olib borilmoqda. Yomg’ir chivalchangi yordamida vermikompost tayyorlash tajribasi o’tkazilmoqda. Chahbani Technologies

(CHAHTECH SA, Tunis) kompaniyasi olimlari bilan hamkorlikda innovasion tuproq ostidan sug'orish texnologiyasi asosida irrigasiya tizimini joriy etish loyihasi ishlab chiqildi, loyihani moliyalashtirishga xalqaro donorlarni jalb etish choralari ko'rilmoqda.

Koreyaning "KJ-Tec Co., Ltd" kompaniyasi tomonidan Samarqand viloyatida "KJ Welmut" QK tashkil etildi. Umumiy qiymati **2 mln. dollar** bo'lgan "Yarim pakana yong'oqni innovasion texnologiyalar asosida yetishtirish" loyihasi doirasida Koreyadan **50 ming doll.** pakana va yarim pakana yong'oq urug'lari keltirilib, 4 ga maydonga (0,5 gektar issiqxonada) ekildi. Yetishtirilgan ko'chatlar Samarqand, Qashqadaryo va Jizzax viloyatlari xo'jaliklariga yetkazib berildi. Qo'shimcha ko'chatzor va yong'oq plantasiyalari yaratish maqsadida Jizzax viloyati Forish tumanida 100 ga yer maydon ajratildi.

Xorijiy kompaniyalar tashabbusiga muvofiq O'zbekiston fermer, dehqon xo'jaliklari va tomorqa yer egalari kengashi hamda O'zbekiston menejerlar assosiasiyasi "Agrofeed" (Vengriya) bilan hamkorlikda ilmiy-amaliy seminarlar o'tkazildi. Jumladan, "Agrofeed" (Vengriya), "Petersime" (Belgiya) kompaniyalari bilan ilmiy-amaliy seminarlar tashkil etildi.

9. Xalqaro hamkorlik faoliyatini tizimli yo'lga qo'yish.

Tadqiqotlarni jahon darajasida o'tkazish, xalqaro aloqalarni rivojlantirish ishlari tizimli yo'lga qo'yildi. Xususan, vazirlik faoliyati samaradorligini oshirish va ilg'or xorijiy tajribalarni joriy etish maqsadida Germaniya, AQSh, Qozog'iston, Avstriyadan yuqori malakali xorijiy mutaxassislar maslahatchi sifatida vazirlikka jalb qilindi.

- Ikki tomonlama hamkorlik doirasida vazirlik Hindiston, Rossiya, Belarusiya, Yaponiya davlatlari bilan o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'ydi.

- Ilmiy-tadqiqotlarni samaradorligini oshirish maqsadida, Xalqaro texnoparklar uyushmasi (IASP)ga a'zo bo'lish yuzasidan kelishuvga erishildi va ariza topshirildi. Mazkur tashkilotga a'zo bo'lish xalqaro innovasiyalar va texnoparklar platformasiga integrasiyalashuvni ta'minlaydi.

- Ilmiy-tadqiqotlar samaradorligini oshirish, moliyalashtirish tizimini takomillashtirish uchun "Buyuk Ipak yo'li" yangi va yuqori texnologiyalar zonalari uyushmasi (SRSPA) bilan muzokaralar olib borildi va a'zo bo'lish yuzasidan ariza topshirildi.

- Orol dengizi qurishining salbiy oqibatlarini kamaytirish va turistlar sonini oshirishga qaratilgan "Oroldagi bog'im" startap loyihasi **310 mln. so'mga** moliyalashtirildi. Loyiha doirasida Orolbo'yi hududini ko'kalamzorlashtirish ishlarida aholining ishtirok etishi maqsadida yangi **kraudfanding platformasi** (*aholi moliyalashtiruvni mexanizmi*) yaratildi va www.aralforest.org veb-sayti ishga tushirildi.

"Oroldagi bog'im" loyihasini amalga oshirish yuzasidan BMT Taraqqiyot Dasturi, Investisiyalar va savdo vazirligi, Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo'mitasi va O'rmon xo'jaligi davlat qo'mitasi o'rtasida hamkorlik Kelishuv imzolandi va ishlar yo'lga qo'yildi.

2020 yil iyun oyida “**Orol dengizi mintaqasining sho’rlangan yerlarida innovasion startap tanlovi**” e’lon qilindi. Tanlovni moliyalashtirish uchun vazirlikning **50 ming AQSh dollari** va Sho’rlanish sharoitida biodehqonchilik xalqaro markazi (ICBA) **50 ming AQSh dollari** mablag’lari ajratildi.

Xalqaro va mahalliy tadbirlarda ishtirok etish

2020 yil 4 yanvarda “**Yangilanayotgan O’zbekistonga avlod kadrlari**” sobiq “Umid” jamg’armasi bitiruvchilarning birinchi Xalqaro konferensiyasi tashkil etildi. Vazirlik tomonidan “**Mamlakatni innovasion rivojlantirish strategiyasi va ustuvorliklari**” mavzusida 4-seksiya ishi tashkil etildi.

2020 yil 7-9 yanvarda Jahon bankining “Farg’ona vodiysida qishloq tadbirkorligini rivojlantirish” loyihasini Farg’ona vodiysining **3 ta** viloyatida xalqaro bank mutaxassisleri va loyiha a’zolari ishtirokida targ’ibot tadbirlari amalga oshirildi.

2020 yil 7 fevral kuni Amiti universitetida Innovasion rivojlanish vazirligi, Jahon banki ekspert guruhi vakillari hamkorligida «Raqamli shaharni rivojlantirishda aqlli shaharning roli» mavzusida seminar o’tkazildi. Seminarda Janubiy Koreyaning Pusan «aqlli shahri» loyihasining bosh strategisi Jon-Sun Xvan va turli idora vakillari ishtirok etdi.

2020 yil 18 fevralda Innovasiya vazirligi, YuNESKO va Islom Taraqqiyot Banki hamkorligidagi “**O’zbekistonda inklyuziv fan, texnologiya va innovasiya tizimini rivojlantirish**” loyihasi doirasidagi milliy seminar o’tkazildi, unda **40 yaqin** vazirlik, idoralar va **10 yaqin** xalqaro tashkilotlar vakillari ishtirok etishdi.

2020 yil 27 fevralda “**Angry Birds**” o’yini asoschisi P.Vesterbaka ishtirokida Ilg’or texnologiyalar markazida O’zbekistonlik yoshlar uchun startap loyihalar bilan ishlashda Finlyandiya tajribasi bo’yicha master klass o’tkazildi, unda **70 nafarga yaqin** yoshlar, startapchilar ishtirok etishdi.

2020 yil 21 mayda O’zbekiston Respublikasining Latviyadagi elchixonasi tashabbusi bilan “**Angry Birds**” o’yini asoschisi P.Vesterbaka ishtirokida Innovasion startap va akselerasiya loyihalarini hamkorlikda amalga oshirish bo’yicha videokonferensiya tashkil etildi.

2020 yil 11 aprel va 6 may The Volkswagen Foundation fondi tomonidan e’lon qilingan "Between Europe and the Orient – A Focus on Research and Higher Education in/on Central Asia and the Caucasus" grant dasturi uchun grant so’rovnomasini tayyorlash bo’yicha chet ellik ekspert S.Makarov ishtirokida **ikki bosqichli onlayn master-klass** tashkil etildi.

2020 yil 8 va 15 iyun kunlari BMT Bosh Assambleyasining Orolbo’yi bo’yicha Rezolyusiyasini qabul qilish yuzasidan “**Orolbo’yi – ekologik innovasiyalar va texnologiyalar hududi**” Konsepsiyasi loyihasi BMT Taraqqiyot Dasturi Bosh ofisi va O’zbekistondagi vakolatxonasi tomonidan qayta ishlandi hamda konsepsiya vazirlik va idoralari vakillari ishtirokida onlayn-konferensiyada muhokama qilindi.

Innovasiya vazirligi Fransiyaning “**SAINT-GOBAIN**” kompaniyasi bilan hamkorlikda respublikamizning arxitektura va dizayn sohalarida tahsil olayotgan

bakalavr/magistr talabalari uchun “**MULTIKOMFORT 2020**” tanlovi tashkil etildi. Ikki bosqichli halqaro tanlovning Milliy bosqichi 2020 yil sentyabrda Toshkent shahrida, yakuniy qismi Fransiyaning Parij shahrida 2021 yil fevral oyida o'tkazilishi rejalashtirilgan.

2020 yil 10 iyulida O'zbekiston Respublikasining Isroildagi elchixonasi ko'magida o'zbekistonlik hamda isroillik mutaxassisleri ishtirokida COVID-19 pandemiyasi sharoitida ilmiy hamkorlikni rivojlantirish istiqbollari muhokama qilish videokonferens aloqa bo'lib o'tdi.

2020 yil 3 sentyabrda O'zbekiston Respublikasining Global innovasion indeksiga kiritilgani munosabati bilan Xalqaro intellektual mulk tashkiloti vakillari ishtirokida xalqaro konferensiya tashkil etildi.

2020 yilning 15-16 sentyabrda Innovasiya vazirligi tashabbusi bilan energetika, xususan qayta tiklanuvchi energiya yo'nalishida ilg'or xorijiy tajribani o'rganish yo'nalishida onlayn-seminar o'tkazildi.

Vazirlik huzuridagi Ilg'or texnologiyalar markazi tomonidan Western Digital, UzAuto Motors PowerTrain, Yaran Consulting, Profi Training, Pak-Vartanyan & Partners, Siymo, VRonica va boshqa ko'plab mahalliy va xalqaro kompaniyalar mutaxassisleri ishtirokida **40 ta** veb-seminarlar o'tkazildi.

10. Yuqori texnologik mahsulotlarni ishlab chiqarishga qaratilgan va innovasiyalarga asoslangan investisiya loyihalarini bajarish

Xalqaro moliya tashkilotlari grant va zayemlari, investisiyalarini jalb qilish bo'yicha umumiy miqdori **58,0 mln doll.** teng bo'lgan **2 ta** loyiha amalga oshirilmoqda.

Jahon bankining "Farg'ona vodiysida tadbirkorlikni rivojlantirish" loyihasi (*Innovasion rivojlanish vazirligiga 8 mln. AQSh doll. grant va zayem mablag'lari ajratilgan*) doirasida Andijon tajriba-ko'rgazma maydoniga zamonaviy uskunalar olish uchun (**440 ming doll.**) va akselerasiya kompaniyasini yollash (**300 ming doll.**) bo'yicha tender hujjatlari shakllantirildi va Jahon bankiga taqdim etildi. Jahon bankining "Ilm-fanni tijoratlashtirish" loyihasi doirasida **50 mln. AQSh doll.** mablag'lari jalb etildi. Loyihani tayyorlash uchun **1,9 mln. AQSh doll.** bo'nak mablag'larining ajratilishi to'g'risida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 11 maydagi 238-f-sonli farmoyishi qabul qilindi.

2020 yilda Xalqaro donorlarning tashqi beg'araz va texnik ko'mak mablag'larini jalb qilish bo'yicha «Yo'l xaritasi» ishlab chiqildi. Unda, umumiy qiymati **219,0 mln. doll.** bo'lgan **21 ta** loyihani amalga oshirish belgilangan. Hozirgi vaqtda loyihalarni ijrosi doirasida **791,5 ming. AQSh doll.** mablag'lar o'zlashtirildi. Xususan,

Kanadaning mahalliy tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash jamg'armasining (CFLI) "Qoraqalpog'iston Respublikasida ommaviy axborot vositalari yordamida aholining iqlim o'zgarishlari va atrof-muhitni muhofaza qilish masalalari bo'yicha xabardorligini oshirish loyihasi" doirasida Orolbo'yi xalqaro innovasiya markaziga **22,45 ming AQSh dollari** o'tkazildi va mablag' to'liq o'zlashtirildi.

YuNESKO tashkiloti bilan hamkorlikda "O'zbekistonda inklyuziv fan, texnologiya va innovasiya tizimini rivojlantirish" loyihagini amalga oshirish

doirasida **“Mapping Research and Innovation in the Republic of Uzbekistan”** tahliliy obzori ishlab chiqildi. Mazkur bosqichdagi ishlarga YuNESKO tomonidan **100 ming AQSh dollar** mablag’lar yo’naltirildi. Loyihaning ikkinchi bosqichi **“STI Policy in Uzbekistan”** amalga oshirish yuzasidan hamkorlik rejasi ishlab chiqilmoqda. Mazkur bosqichdagi loyihalarga **250 ming AQSh doll.** sarflanishi rejalashtirilgan.

Islom taraqqiyot banki tomonidan **“O’zbekiston iqtisodiyotining biotexnologiya sohasidagi ilm-fan, ta’lim va biznes integrasiyasini takomillashtirish loyihasi”** bo’yicha **30,0 ming AQSh doll.** miqdorida mablag’ jalb etildi.

“O’zbekistonda COVID-19 koronavirus infeksiyasining keng tarqalishini oldini olishda kasallangan fuqarolarni davolash uchun xayriya ko’magi”ni jalb qilish loyihasi bo’yicha **“Coca Cola Foundation”** jamg’armasidan **200 ming AQSh doll.** mablag’lar o’tkazib berildi.

Bundan tashqari, Koreya Respublikasining **“Korea Land and Housing Corporation”** kompaniyasi ishtirokida **10000** dona sanitar dezinfeksiyalash vositalaridan iborat gumanitar ko’mak loyihasi amalga oshirildi.

“Sardoba suv ombori to’g’oni buzilishi natijasida toshqin oqibatida uysiz qolib, qiyin vaziyatga tushib qolgan oilalarga yangi uylar qurishga ko’maklashish maqsadida Koreya Respublikasining “Hyundai Engineering and Construction Co., Ltd.” va Innovasion rivojlanish vazirligi tomonidan 98 ming AQSh doll. qiymatidagi qurilish materiallari yetkazib berildi.

2019 yil yanvardan boshlab Ilg’or texnologiyalar Markazi GIST-ni startaplarni rivojlantirish uchun halqaro innovasion xablar tarmog’iga sherik sifatida qo’shildi. 2019-2020 yillar akselerasion dasturlarni bajarish uchun VentureWel tomonidan **10 ming AQSh doll.** grant mablag’lari ajratildi.

Markaziy Osiyoda birinchi marta Yaponiyaning **SATREPS-2020** ekologiya sohasidagi grant loyihalar dasturida O’zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Orolbo’yi xalqaro innovasiya markazi Kioto universiteti hamda Yaponiyaning yetakchi 8 ta universiteti olimlari bilan hamkorlikdagi loyihasi bilan ishtirok etildi. Yaponiya fan va texnologiyalar agentligi (JST) va Yaponiya xalqaro hamkorlik agentligi (JICA) tomonidan Orolbo’yi xalqaro innovasiya markazining ushbu loyihasi 10 ta xalqaro loyihalar ichida eng yaxshi deb topildi.

Islom taraqqiyot banki Orolbo’yi xalqaro innovasiya markazini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish uchun **275 ming AQSh doll.** ajratishi rejalashtirilgan va 2020 yil 1 may kuni **“KPMG Audit”** MChJ auditorlik kompaniyasi bilan Innovasiya vazirligi o’rtasida ikki tomonlama shartnoma imzolandi.

Keyingi bosqichlarda quyidagi texnik ko’mak loyihalari amalga oshiriladi.

- Islom taraqqiyot banki tomonidan **“O’zbekiston biotexnologik sektorida fan va ishlab chiqarish ta’limi integrasiyasini kuchaytirish”** xalqaro loyihasi uchun **150 ming AQSh doll.** miqdorida grant mablag’lari;

- Buyuk Britaniyaning Borrow fondi ishtirokida amalga oshiriladigan **51 ming AQSh dollari** qiymatidagi 3 ta loyiha;

- Germaniyaning innovasiya markazlarini boshqarish tajribasini o’rganish bo’yicha **«Modern Uzbek Innovation Centers – target: 2022»**

Konsepsiyasi ishlab chiqildi va Germaniyaning **GIZ** tashkilotiga loyihani moliyalashtirish yuzasidan so'rovnomaga yuborildi, Investisiyalar va tashqi savdo vazirligi mazkur loyihani qo'llab-quvvatladi. Mazkur loyihaga **GIZ** tashkilotining **250 ming yevro** mablag'i jalb qilinadi.

- YuNESKOning O'zbekistondagi Milliy komissiyasi tomonidan innovasion loyihalar tanloviga **2 ta** loyiha Ilmiy texnik axborot Markazi va Ilg'or texnologiyalar Markazi loyihalari topshirildi (*grant miqdori har bir loyiha uchun 28 ming doll.*).

Innovasion rivojlanish vazirligi tomonidan 2020 yilda Investisiya dasturi doirasida manzilli ro'yxatga kiritilgan investisiya loyihalarning o'zlashtirilishini ta'minlash maqsadida bir qator ishlar amalga oshirilmoqda.

Vazirlik tomonidan 2020-2022 yillarda Investisiya dasturi doirasida manzilli ro'yxatga kiritilgan umumiy qiymati **164 mln. AQSh doll. 7 ta** investisiya loyihasini amalga oshirish ko'zda tutilgan. Jumladan manzilli ro'yxatga kiritilgan qiymati **60 mln. AQSh doll.** bo'lgan **2 ta** loyiha va **104 mln. AQSh** dollarlik **5 ta** istiqbolli loyihalarni ishlab chiqilishi belgilangan. Qo'shimcha ravishda ishlab chiqilayotgan qiymati **1,22 mlrd. AQSh doll.** tashkil etuvchi **15 ta** loyiha, jami vazirlik bo'yicha umumiy qiymati 1,06 mlrd. AQSh doll. **22 ta** investisiya loyihalari ustidan ishlar olib borilmoqda.

Investisiya dasturiga muvofiq joriy yilning I-yarim yilligida **3,6 mln. AQSh dollar**, II-yarim yilligida **13,4 mln. AQSh doll.** miqdorida o'zlashtirilish rejalashtirilgan.

Manzilli ro'yxatga kiritilgan loyihalar bo'yicha joriy yil yakuniga qadar **8,6 mln. AQSh** dollar qiymatidagi investisiyalarni o'zlashtirish prognoz ko'rsatkichi quyidagi loyihalar hisobiga bajarilishi kutilmoqda:

1) «China-Uzbekistan Medicine Technical Park» MChJning "Dorivor substansiyalarni sintez qilish bo'yicha o'zbek-xitoy tibbiy texnologik parkni tashkil etish" loyihasi bo'yicha **6 mln. AQSh** dollar;

2) Jahon banki va Innovasiya vazirligining "Ilm-fanni tijratlashtirish" loyihasi bo'yicha **250 ming. AQSh** dollar;

3) «Chirana Asia» MChJning "Yuqori texnologik tibbiy uskunalarni ishlab chiqarishni tashkil etish" loyihasi bo'yicha **2,0 mln. AQSh** dollar;

4) «Maya International Infrastructure» Kompaniyasining "Shahar magistral tizimlarini ta'mirlash ishlari bo'yicha innovasion texnologiyasini transfer qilish" loyihasi bo'yicha **350 ming. AQSh** dollar.

COVID-19 koronavirusi pandemiyasi sharoitida xorijiy kompaniyalar vakillarining tashrifi uchun transport koridorlarining yopiqligi mazkur loyihalarni amalga oshirilishi muddatlari kechikishiga olib keldi. Shunga qaramay, vazirlik tomonidan xorijiy hamkorlar bilan **36 dan ortiq** telemuloqotlar o'tkazildi va loyihalarni amalga oshirish yuzasidan aniq chora-tadbirlar va hamkorlik rejalari belgilab olindi.

Shu bilan birga vazirlik tomonidan umumiy miqdori **104 mln. AQSh dollari** miqdoridagi **5 ta** istiqbolli loyihalar ishlab chiqilmoqda.

a) **66,5 mln. AQSh dollari** qiymatidagi "Toshkent viloyati Piskent tumanida aliyuminiy idishlar ishlab chiqarishni tashkil etish" loyihasi.

b) **20 mln. AQSh dollari** miqdoridagi "Un, omuxta yem fabrikalari, don saqlash tizimlari va tomchilatib sug'orish tizimlari ishlab chiqarishni tashkil etish" loyihasi.

v) **5,9 mln. AQSh dollariga** teng "Bir martalik bioeruvchi idish ishlab chiqarishni tashkil etish" loyihasi.

g) **2 mln. AQSh dollari** miqdoridagi "Innovation texnologiyalari asosida yarim pakana yong'oqlarni yetishtirish" loyihasi. "KJ-AGRO-WALNUT" MChJ QK tashkil etilgan bo'lib, faoliyatini Samarqand viloyatining Jomboy tumanida amalga oshirmoqda. Koreya Respublikasidan keltirilgan ko'chatlar ajratilgan yer maydoniga ekildi.

Joriy yilning 12 mart va 4 may kunlari Jahon bankining O'zbekistondagi vakolatxonasi tomonidan Koreya Yashil rivojlanish Trast fondi (KGGTF) vakillari bilan muzokaralar o'tkazildi. Unda **O'zbekistonda sirkulyar iqtisodiyotga texnik yordam loyihasini amalga oshirish** bo'yicha ilgari taqdim etilgan takliflar qabul qilindi.

11. Hududlar fan va innovasiya faoliyatini rivojlantirishning zamonaviy infratuzilmasini shakllantirish:

Hududlarda yangi innovation infratuzilma obyektlari (Sirdaryo, Andijon, Farg'ona va b.) tashkil qilindi. Xususan,

1) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 884-son qaroriga asosan **Andijon tajriba-ko'rgazma maydoni** tashkil etilmoqda. Markaz qurilish-ta'mirlash ishlariga **8,86 mlrd. so'm** mablag' ajratildi. 8 gektar tajriba uchastkasiga 10 xil turdagi dorivor o'simliklar (amarant, kinoa, steviya, pavloniya, rastropsha, xelba va h.k.) ekish ishlari amalga oshirildi.

2) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 545-son qarori asosida Sirdaryo viloyatida Biznes-akselerator o'quv-amaliy markazi tashkil etilmoqda. Biznes-akselerator bino va inshootlarini qurilish-ta'mirlash ishlariga jami **6,81 mlrd. so'm** ajratildi.

3) "Yashnobod" innovation texnoparki direksiyasi" DUKga ma'muriy binosining qurilish-ta'mirlash ishlariga **2,25 mlrd. so'm** ajratildi;

4) Xalqaro molekulyar allergologiya markaziga Mo'ynoq tumanida telemedisinaga asoslangan innovation klinika tashkil qilish va uni zamonaviy innovation texnologiyalar bilan ta'minlash xarajatlariga **600,9 mln. so'm** yo'naltirildi;

5) Ohangaron shahridagi "Bolalar texnoparki"ni laboratoriya jihozlari va zarur texnik asbob uskunalar (jihozlar) bilan ta'minlash xarajatlariga **553,1 mln. so'm**;

6) Sirdaryo tumanida Sabzavot va poliz ekinlari ilmiy urug'chilik stansiyasining moddiy-texnika bazasini mustahkamlashga **1,17 mlrd. so'm**;

7) "Aqlli maktab" dasturiy ta'minotini Farg'ona shahridagi **10 ta** maktabda joriy etish xarajatlariga **411,9 mln. so'm**.

Hududlarni ilmiy salohiyatini oshirish va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishga qaratilgan quyidagi investision loyihalar amalga oshirilmoqda.

Qashqadaryo viloyatining Shahrisabz shahrida O'zbekiston quyunchilik xo'jaliklari assosiasiyasi, "Ibra Krol" MChJ bilan birgalikda umumiy qiymati **39,0 mln. yevro** bo'lgan "Quyunchilik klasteri" loyihasi amalga oshirilmoqda. Yevropadan keltirilgan zotli quyonlarni kasanachilik asosida ish o'rinlari tashkil etish uchun Shahrisabz, Yakkabog', Chiroqchi va Kitob tumanlari aholisiga tarqatish rejasi ishlab chiqilmoqda. "Agrofeed" (Vengriya) kompaniyasi bilan hamkorlikda quyonlar uchun mahalliy xomashyodan tayyorlanadigan to'yimli ozuqaning reseptlari ishlab chiqildi. Bu reseptlar asosida joriy yilning 4-choragida Toshkent viloyati Chinoz tumanida ozuqa ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan.

Toshkent viloyati Piskent tumanini innovasion rivojlantirish tadbirlari doirasida Angren va Yangi Angren Issiqlik elektr stansiyasining ishlangan ko'mir kukuni chiqindilaridan yangi innovasion qurilish materiallarini ishlab chiqarishini tashkil qilish bo'yicha tanlov e'lon qilindi. Unda «Stroy Karat» MChJ (Toshkent viloyati) korxonasi qiymati **2,5 mlrd so'mlik** loyiha bilan g'olib bo'ldi.

Bugungi kunda Piskent tumanidagi ishlab chiqarish obyektlarini ta'mirlash ishlari olib borilmoqda va Rossiyadan **400 mln. so'mlik** uskunalar olib kelindi. Qo'shimcha uskunalar uchun Xitoy kompaniyasining O'zbekistondagi filiali "Shou Guan" MChJga **1,4 mlrd. so'm** va Rossiya kompaniyalarining O'zbekistondagi sho'b'a korxonasi "Altay stroymash" MChJga **600 mln.so'm** o'tkazib berilgan.

"Geo Beton Invest" MChJ bilan hamkorlikda umumiy qiymati **35 mln yevro** bo'lgan "Irrigasiya obyektlarini qurish va modernizatsiya qilishda innovasion texnologiyani joriy etish" loyihasi Farg'ona viloyati Bag'dod tumanida amalga oshirishga kelishildi. Tuman hokimligi va "GEO BETON BAGDAD" MChJ o'rtasida 2020 yil 8 iyunda Investisiya kelishuvi imzolandi, unga ko'ra, xorijiy korxonaga ishlab chiqarishni tashkil etish uchun 4,5 gektar yer maydoni ajratib berildi.

"Charm to'p kelajagi" MChJ (Farg'ona shahri) bilan hamkorlikda viloyatda aholini ish bilan ta'minlash va kambag'allikni kamaytirish maqsadida aholi xonadonlarida zamonaviy xususiyatlarga ega charm to'p ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish loyihasi tayyorlanmoqda.

Xorazm viloyatida issiqxonada eksportbop qovun yetishtirish ishlari olib borilmoqda. Urganch tuman hokimining 2020 yil 26 maydagi 1453-q – sonli qaroriga asosan «SANOAT QURILIS YUKSALISH BUILDING» MChJga 4,5 gektar va 1454-q – sonli qarori bilan «ZAMIR ULKAN BINO QURILISH» MChJga 2,5 gektar (jami 7 gektar) yer maydonlari ajratilgan. Korxonalar tomonidan kredit hujjatlari tayyorlangan.

Muynoq tumanida "Jasmine GOLD GROUP" MChJ va "BINZHOU CITY SHENGYING AQUATIC PRODUCTS CO., LTD" (Xitoy) kompaniyalari bilan birgalikda umumiy qiymati **2,0 mln. dollar** bo'lgan artemiya asosida baliqchilik uchun ozuqa ishlab chiqish va eksport qilish innovasion loyihasi amalga oshirilmoqda. Bugungi kunda loyihaga **1,2 mln. AQSh dollari** bevosita investisiya jalb qilingan.

Innovasion rivojlanish vazirligi va «Aralskaya artemiya» qo'shma korxonasi o'rtasida tabiiy va sun'iy suv hafzalarida suvli organizmlar (plankton, baliq va qisqichbaqasimonlar)ni innovasion ko'paytirish va yetishtirish sohasida 2020 yid 8

iyunda Hamkorlik Memorandumi imzolandi. Unga ko'ra, baliqchiikni rivojlantirishning ilmiy-amaliy tadbirlaridan tashqari innovasion va amaliy loyihalarni hamkorlikda moliyalashtirish rejalashtirilgan.

Hududlarda yangi innovasion loyihalar joriy qilindi;

“**TexnoBus**” texnologik mobil ta'lim platformasi hisoblanib, chekka hududlarda yashovchi yoshlarning zamonaviy ta'lim yo'nalishlarida bilim olishlari uchun mo'ljallangan. “TexnoBus” ta'lim platformasi vazirlik tomonidan respublikaning har bir hududida bosqichma-bosqich tashkil etilayotgan Yoshlar texnoparkining asosini tashkil etishi va unda faoliyat olib boruvchi iqtidorli yoshlar jamoasini shakllantirish maqsadida ishlab chiqildi.

Yoshlar akademiyasi faoliyati Farg'ona viloyatidan robototexnika sohasiga qiziqishi bo'lgan 3 nafar yoshlar Yoshlar akademiyasi faoliyatiga jalb etildi. Ularga ikki haftalik mahorat darslari o'tib berildi. Shuningdek, Farg'ona viloyatida tashkil etilgan Yoshlar innovasiya markazida robototexnika, mexatronika, dasturlash va 3D modellash yo'nalishlari bo'yicha hududdagi yoshlarga ta'lim berish yo'lga qo'yildi.

Yoshlar innovasiya markazida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farg'ona viloyatiga tashrifiga tayyorgarlik ko'rish doirasida g'oyalar va loyihalar banki tashkil etildi (30 ta startap g'oya), shundan **5 ta startap** loyiha moliyalashtirish uchun saralab olindi.

12. Fanlar akademiyasi va ilmiy tashkilotlari bilan amalga oshirilgan ishlar

Fanlar akademiyasining 15 ta ilmiy tashkilotlarining umumiy qiymati **117** mlrd. so'mlik **80** dan ortiq ilmiy ishlanmalari tijoratlashtirilmoqda.

Fanlar akademiyasi buyurtmasiga muvofiq Materialshunoslik, Immunologiya va inson genomikasi va Biorganik kimyo institutlari uchun **11 tur** ilmiy laboratoriya jihozlari bo'yicha **1340,78 ming AQSh doll.** shartnomalar tuzildi.

Bundan tashqari, Fanlar akademiyasi Ion plazma va lazer texnologiyalar, Yadro fizikasi, Astronomiya, Kimyo va fizika polimerlari, Biorganik kimyo instituti, Materialshunoslik (savdo bo'lib o'tmagan jihozlari bo'yicha) Xorazm Ma'mun akademiyasi, Seysmologiya, Umumiy va noorganik kimyo, Zoologiya institutlariga **143 turdagi 3894,46 ming AQSh doll.** ilmiy laboratoriya jihozlari xarid qilish ishlari amalga oshirilmoqda.

Shuningdek, Fanlar akademiyasi buyurtmasi bo'yicha tasarrufidagi tegishli muassasalari uchun eng maqbul takliflarni tanlash asosida **1 613,5 ming AQSh doll.** ilmiy laboratoriya jihozlari xaridlarini amalga oshirish maqsadida Davlat xaridlarining maxsus axborot portaliga e'lon joylashtiriladi.

Mahalliy olimlarni ilmiy-texnik ma'lumotlarning xalqaro bazalaridan foydalanishlarini yo'lga qo'yildi;

“Springer Nature” nashriyoti bilan yana bir shartnoma imzolanib, o'quv seminarida faol ishtirok etgan yosh olimlar orasidan 100 nafari tanlab olinib, ilmiy maqolalar yozish bo'yicha 15 ta moduldan iborat onlayn o'quv kursi tashkil etildi.

“ProofReading Services” portaliga jami **451 ta** maqola kelib tushdi. Ushbu maqolalardan portalda keltirilgan texnik talablarga mos keluvchi **49 ta** maqola

saralab olindi. Saralab olingan maqolalar Springer Nature kompaniyasi mutaxassisleri tomonidan qabul qilinib, tegishli jurnal talablariga muvofiq tahrir qilindi. Tahrirlangan maqolalar va tegishli sertifikat maqola mualliflariga yuborildi. Hozirgi kunda **3 ta** maqola xorijiy jurnallarda chop etildi.

2020 yilda zamonaviy Milliy Laboratoriyalarni yaratish bo'yicha sa'y-harakatlar doirasida "Yo'l xaritasi" ishlab chiqildi. Unga muvofiq 2020 yilning 19 fevral kuni tarkibiy va funksional kompozision materiallar xalqaro ilmiy-tadqiqot laboratoriyasini yaratish bo'yicha xorijiy loyiha mas'ullari bilan uchrashuvi tashkil etildi.

Fanlar akademiyasi Navoiy bo'limi olimlari tomonidan ishlab chiqilgan chigitni bentonit gillari kukuni bilan qobiqlab ekish usulini tijoratlashtirish yo'lga qo'yildi. Ilmiy ishlanmani tijoratlashtirish, qishloq xo'jaligiga joriy etish hamda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish maqsadida, "Azkamar" MChJ bilan lisenziya shartnomasi imzolandi.

Joriy yilning 24 aprelida "BIG Data Analytical Technologies" Xalqaro Tadqiqot Laboratoriyasini tashkil etish loyihasi (Daniyaning Kopengagen universiteti) taqdimoti eshitildi. Olingan materiallar asosida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi nomiga Milliy laboratoriyalarni tashkil etish bo'yicha takliflar tayyorlanmoqda.

Maxalliy olimlar xalqaro ilmiy-texnik ma'lumotlar bazasiga kirish huquqiga ega;

Ilmiy tashkilotlar xodimlari uchun **xorijiy grant dasturlariga talabnomalarni tayyorlash bo'yicha o'quv dasturi ishlab chiqildi. 30-31 yanvarda Birinchi seminar** chet ellik ekspert – S.Makarov jalb etilgan holda o'tkazilib, unda **100 dan ortiq** ilmiy tashkilotlar xodimlari ishtirok etdi. Mazkur seminar natijasida bugunga qadar **70 ta** xorijiy grant dasturlari topildi, ularga ko'ra **65 ta** ilmiy tashkilotlar tomonidan **140 ga yaqin** talabnomalar tayyorlandi.

Shuningdek, iqtisodiyotning real sektorida mahalliy olimlarning innovasion "yashil" texnologiyalarini ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha ilmiy dasturni moliyalashtirish uchun **konseptual buyurtmani ishlab chiqish va BMTning Yashil iqlim jamg'armasiga (GCF) taqdim etish** maqsadida sanoat-tadqiqot tashkilotlari rahbarlari bilan uchrashuvlar tashkil etildi. Umumiy qiymati **107,6 mln. AQSh dollariga** teng **10 ta** loyiha buyurtmasi olindi.

3 ming nafar mahalliy olimlar uchun Springer Nature ilmiy axborotlar resurs bazasiga ulangan **100 ta** mahalliy tashkilot hamda **Elsevier** kompaniyasining **Clinical Key** elektron portalidan bepul foydalanish imkoniyati yaratildi.

Springer Nature kompaniyasining **300 ming AQSh dollariga** teng elektron resurslaridan 1 yil bepul foydalanish imkoniyati **100 ta** oliy ta'lim va ilmiy tashkilot institutlariga taqdim etildi. Joriy yil 16 yanvar kuni kompaniya vakillari ishtirokida seminar tashkil etildi. Hozirda doimiy ravishda onlayn vebinarlar o'tkazilmoqda.

Bundan tashqari, xalqaro ilmiy nashriyot *John Wiley & Sons, Inc.* o'rtasida uchrashuv tashkil etildi. Ilmiy tashkilotlar uchun joriy yilning sentyabr oyidan

boshlab Wiley axborot resurslariga sinov muddatli ulanishni ta'minlash to'g'risida kelishuvlarga erishildi.

Surxondaryo viloyatida uzumchilik sohasini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy loyihalarni tanlovlar asosida moliyalashtirish maqsadida qiymati **3,0 mlrd.so'm** bo'lgan ilmiy loyihalar tanlovi e'lon qilindi.

13. Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi bilan hamkorlikda amalga oshirilgan ishlar

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 7 fevraldagi 56-f-sonli farmoyishiga asosan ilk marotaba respublikaning har bir hududida hududning ilmiy va innovasion salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan respublika miqyosidagi anjumanlarni tashkil etish amaliyoti joriy etildi. Joriy yilning yanvar-fevral oylarida Buxoro va Samarqand viloyatlarida ilmiy-anjuman tashkil etildi.

6 ta OTM (Qoraqalpoq tibbiyot instituti, Namangan muhandislik-texnologiya instituti, Samarqand davlat universitetining Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Toshkent kimyo texnologiya instituti, Farg'ona politexnika instituti)larga ilmiy ishlar va innovasiyalar buyicha prorektor o'rnatilgan tartibda lavozimga tayinlandi.

2020 yil 25 martda Innovasion rivojlanish vazirligi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi hamda Fanlar akademiyasi hamkorligida Doktorantlarning ilmiy rahbar va maslahatchilarini xorijiy yetakchi universitetlar va ilmiy markazlardan tayinlash amaliyotini kengaytirish chora-tadbirlar Rejasi ishlab chiqildi.

Innovasion rivojlanish vazirligi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Fanlar akademiyasi, Sog'liqni saqlash vazirligi va Xalq ta'limi vazirligi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim va ilmiy-tadqiqot muassasalari kesimida tayanch doktorantura va doktorantura samaradorligini oshirishning 2020-2023 yillarga mo'ljallangan chora-tadbirlar dasturini tasdiqlash to'g'risida" 2020 yil 3 apreldagi 6-sonli qo'shma-qarori qabul qilindi.

Surxondaryo viloyati oliy ta'lim muassasalarining 2021 yil uchun maqsadli doktoranturaga jami **63** ta kvotaga ehtiyoji, shuningdek, **78** nafar stajyor-tadqiqotchilikka, **114** nafar tayanch doktoranturaga, **40** nafar doktoranturaga ehtiyoji mavjudligi aniqlandi.

Ilg'or texnologiyalar markazi laboratoriyasida OTM talabalarining bitiruv malakaviy ishlari (30 talaba) va magistrlik dissertasiyalari (23) bajarildi. Doktorantlarning ilmiy izlanishlari bepul o'tkazish uchun sharoitlar yaratildi.

Yozgi ta'til davrida zamonaviy usullarni o'zlashtirish maqsadida birinchi uch yillik bakalavr-talabalar uchun ITMning barcha yo'nalishlari bo'yicha tematik maktab-seminarlar o'tkaziladi.

Oliy o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan 2021 yil uchun ilmiy darajali kadrlarni tayyorlashga bo'lgan ehtiyoj yuborildi. Unga ko'ra Oliy ta'lim vazirligidan jami **2172 nafar** o'ringa doktoranturaga qabul kvota ajratishga taklif kelib tushgan.

Moliya vazirligi tomonidan kelgan kvota bo'yicha takliflar asosida Oliy ta'lim vazirligi tasarrufida ta'lim muassasalari va ilmiy tashkilotlarga 2021 yil

uchun ilmiy darajali kadrlarni tayyorlashga jami **1 015 nafar** o'ringa qabul kvotasi taqsimlandi.

Ilmiy darajaga ega xodimlarga qo'shimcha haq belgilash tizimini samarali muvofiqlashtirish, jarayonlarning shaffofligini ta'minlash hamda davlat byudjetidan xarajatlarni moliyalashtirish uchun buyurtmanomani to'g'ri va tezkor shakllantirilishini ta'minlash maqsadida **ustama.mininnovation.uz** maxsus elektron platforma ishlab chiqildi hamda joriy yil 1 oktyabr sanasidan test rejimida faoliyatini boshladi.

Oliy ta'lim muassasalarining ilmiy ishlar va innovasiyalar bo'yicha prorektorlarning hisobotlarini qabul qilish tartibi, faoliyatini muvofiqlashtirish, ularga ilmiy-innovasion ishlanmalarni joriy etish va tijoratlashtirishga uslubiy yordam ko'rsatish hamda ular faoliyatini natijadorligini baholab borishning **iprorektor.uz** avtomatik tizimi ishlab chiqildi hamda joriy yil 1 oktyabr sanasidan test rejimida ishlay boshladi.

Vazirlik tomonidan ilm-fan va ta'lim sohasidagi davlat tashkilotlari rahbarlari uchun bugungi kunga qadar **12 ta** seminar-treninglar tashkil etildi.

14. Ilmiy darajali kadrlarni tayyorlash bo'yicha ishlar to'g'risida

Respublika miqyosida barcha ixtisosliklar bo'yicha tayanch doktorantura va doktoranturaga davlat byudjeti hisobidan qabul kvotalari soni **10 foizga** oshirildi. Natijada, 2019 yil jami doktoranturaga qabul qilinganlar soni **1119 nafarni** tashkil etgan bo'lsa, 2020 yilda bu ko'rsatkich **1546 nafarga** yetkazildi.

Oliy ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalaridagi ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlar yetishmovchiligini oldini olish maqsadida **birinchi marotaba maqsadli doktoranturaga qabul yo'lga qo'yildi**.

Tasarrufida ta'lim muassasalari va ilmiy tashkilotlar mavjud bo'lgan vazirlik va idoralardan 2021 yil uchun oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limga bo'lgan ehtiyoj aniqlandi.

Bundan tashqari, <http://phd.mininnovation.uz> cayti ishga tushirilgan bo'lib, unga **36 ta** vazirlik va idoralar, ular tasarrufida bo'lgan ilmiy darajali kadrlar tayyorlash institutlari mavjud **163 ta** OTM va ilmiy tashkilotlar ma'lumotlarni joylashtirdi. Ayni paytda ushbu saytda **117 nafar** doktoranturada, **1443 nafar** tayanch doktoranturada tahsil olayotgan va **2162 nafar** mustaqil izlanuvchilik institutida o'qiyotgan izlanuvchilar bo'yicha ma'lumotlar bazasi jamlandi.

Dasturda ishlashni o'rgatish maqsadida vazirlik xodimlari tomonidan **3 marotaba** seminar-trening o'tkazildi, **2 ta** yo'riqnoma ishlab chiqildi, **2 ta** video yo'riqnoma yaratildi va vazirliklar, idoralar, OTM va ilmiy tashkilotlarga taqdim qilindi.

Shu bilan birga, doktorlik dissertasiyalari ustida faoliyat olib borayotganlar to'g'risida elektron baza shakllantirildi. Unga ko'ra hozirda respublika bo'yicha doktorlik dissertasiyalari ustida faoliyat olib borayotganlar soni **8452 nafarni** tashkil etadi, shundan, tayanch doktoranturada **3330 nafar**, doktoranturada **266 nafar** hamda mustaqil izlanuvchilikda **4856 nafar**.

Bundan tashqari, tasarrufida OTM va ilmiy tashkilotlari mavjud bo'lgan vazirlik va idoralardan **2021 yil uchun** jami **3728 nafar** talabgorga qabul kvotalari

bo'yicha buyurtmalar shakllantirilgan bo'lib, shundan, tayanch doktoranturaga **2968 nafar**, doktoranturaga **563 nafar**, maqsadli tayanch doktoranturaga **175 nafar** hamda maqsadli doktoranturaga **22 nafarni** tashkil etadi.

Ilmiy darajali kadrlar tayyorlash tizimi mavjud oliy ta'lim muassasalari, ilmiy tashkilotlar va ularda tahsil olayotgan doktorantlar to'g'risida 14 ta hududlar kesimida ma'lumotlar bazasi shakllantirildi.

2021 yil uchun respublika bo'yicha jami **1 800 nafar** doktoranturaga qabul kvotalari uchun o'rin ajratildi, bu o'tgan yilga nisbatan **1,2 baravarga ko'p** (2020 yilda 1 546 nafar doktoranturaga qabul kvotasi ajratilgan). Shundan, tayanch doktoranturaga **1 555 nafar**, doktoranturaga **141 nafar** o'rin ajratildi.

Shuni ta'kidlash lozimki, bu yilda birinchi marta 2021 yil uchun maqsadli doktoranturaga **104 nafar** izlanuvchiga qabul kvotasi bo'yicha joy ajratildi. Shundan, maqsadli tayanch doktoranturaga **102 nafar**, maqsadli doktoranturaga **2 nafar** o'rin ajratildi.

15. Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlari doirasida bajarilayotgan ilmiy loyihalar va ularning natijadorligi

A. Bajarilayotgan loyihalar.

Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlari doirasida (2020 yil sentyabr oyida) umumiy hajmi **417,6 mlrd. so'mlik 1307 ta**, shundan, **78,8 mlrd. so'mlik 352 ta** fundamental, **285,4 mlrd. so'mlik 861 ta** amaliy, **31,9 mlrd. so'mlik 53 ta** innovasion, **21,5 mlrd. so'mlik 41 ta** maqsadli va xorijiy (qo'shma) loyihalar bajarilmoqda. Shu jumladan, **2019 yildan** buyon yangi tizim asosida **118.3 mlrd. so'mlik 222 ta** loyihalar moliyalashtirilgan.

B. E'lon qilingan tematik mavzular.

2020 yilning 9 oyi mobaynida ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlari doirasida e'lon qilinadigan amaliy hamda innovasion loyihalar tanlovi uchun vazirlik, idoralar, ilmiy-tadqiqot institutlari va oliy ta'lim muassasalari, ilmiy markazlardan **jami 1453 ta tematik mavzular** taqdim etilgan. Kelib tushgan takliflardan **umumiy moliyalashtirish qiymati 352,7 mlrd. so'm bo'lgan jami 208 ta tematik mavzular loyihalar tanlovining 18-32-turlari** davomida e'lon qilindi. Tanlov doirasida jami 336 ta ilmiy loyiha taqdim etildi.

Bugungi kunga qadar ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlari doirasida e'lon qilingan **27 ta tur davomida 16 ta fan yo'nalishi** bo'yicha **umumiy qiymati 472,12 mlrd so'm bo'lgan jami 324 ta**, hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning dolzarb muammolari bo'yicha esa umumiy qiymati **16,1 mlrd so'm bo'lgan 20 ta**, umumiy qiymati **488,22 mlrd so'mlik 344 ta amaliy hamda innovasion loyihalar mavzulari** e'lon qilindi.

Hozirgi kunda bajarilishi 2019-2020 yillarga mo'ljallangan moliyalashtirish hajmi **5,6 mlrd. so'mga** teng bo'lgan **8 ta** maxsus yo'nalishdagi ilmiy loyihalar ustida tadqiqotlar amalga oshirilmoqda.

Davlat ilmiy texnik dasturlari doirasida kelib tushgan jami **1145 ta** har bir tugallangan loyihaning samaradorligi tahlil qilindi. "Ilmiy texnik axborotning axborot-tahlil tizimini ishlab chiqish" ishlari olib borilmoqda.

Markaz o'rtasida kompleks xizmat ko'rsatish yuzasidan tuzilgan 1-sonli shartnomaga asosan, 2017-2020 yillarda mahalliy olimlar tomonidan amalga oshirilayotgan ilmiy-tadqiqot loyihalarining natijadorligini o'rganish, tijoriy jihatdan jozibador ilmiy ishlanmalarni aniqlash va baholash yuzasidan xo'jalik shartnomasi bajarilmoqda. Bugungi kunga qadar 276 ta tugallangan va 611 ta tugallanmagan ilmiy-tadqiqot loyihalari tahlil qilindi.

Markaz tomonidan 109 ta tijoriy jozibador loyihalar aniqlandi, ishlab chiqilgan metodologiya asosida Loyiha pasportlari ishlab chiqildi va Ilmiy ishlanmalar va texnologiyalarni tijoratlashtirish hamda transfer qilish boshqarmasiga va Innovasion ishlanmalarni joriy etish ilmiy amaliy markaziga "Ishlanmalar banki"ni yaratish maqsadida o'rnatilgan tartib asosida topshirildi.

Davlat ilmiy-texnika dasturlari doirasida 2017-2019 yillarda bajarilgan loyihalar monitoringi natijalariga ko'ra 1542 ta loyiha ro'yxatga olingan. Davlat byudjeti hisobidan moliyalashtirilgan ilmiy loyihalarning yillik hisobotlarining yagona elektron ma'lumotlar bazasini shakllantirish, 2017-2019 yillar kesimidagi hisobotlarni raqamlashtirish ishlari olib borildi va 1542 ta loyihaning 3100 ta yillik hisobotining elektron shakllari yig'ib olindi va yagona ma'lumotlar bazasiga joylashtirildi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ilmiy tashkilotning ta'rifini bering.
2. Ilmning turli sohalaridagi tashkilotlarga misollar keltiring. Ularning faoliyati o'rtasidagi tub farqlar nimada?
3. Ilmiy tadqiqotlar tabiati (fundamental, amaliy) ilmiy tashkilotning tashkiliy, moliyaviy va sarmoyaviy jihatlariga qanday ta'sir qiladi?
4. O'zbekiston Fanlar akademiyasining shakllanishi va rivojlanishining tarixiy xususiyatlarini aytib bering
5. Ta'lim tizimining tuzilishini aytib bering. Oliy, o'rta va boshlang'ich kasb-hunar ta'limi sohaları bugungi kunda qanday taqqoslanadi? Va ularni saqlash uchun federal byudjet xarajatlari haqida nima deyish mumkin? Tushuntirib bering.
6. Davlat va nodavlat ta'lim sektorining tashkilotlar soniga nisbati qanday?
7. Ta'limga sarflanadigan xarajatlarning umumiy hajmida byudjetdan tashqari fondlar ulushining o'sish tendensiyasini qanday izohlashingiz mumkin?
8. Ta'lim tizimi samaradorligini pasayishining eng muhim salbiy oqibatlari qanday?
9. Sizningcha, ta'lim muassasalari faoliyatidagi mavjud salbiy tendensiyalarni qanday qilib bekor qilish mumkin?

Bob 11. INNOVATSION SIYOSAT KONSEPSIYANING ASOSIY TAMOYILLARI VA YO'NALISHLARI

- 11.1. Hozirgi jamiyatda innovatsion siyosat: tamoyillar va amalga oshirish xususiyatlari
- 11.2. Davlat innovatsion siyosatning maqsadi va mazmuni
- 11.3. Hududiy innovatsion siyosat

11.1. Hozirgi jamiyatda innovatsion siyosat: tamoyillar va amalga oshirish xususiyatlari

Bugungi kunda rivojlanayotgan mamlakatlarning barchasi singari O‘zbekiston hududida ham innovatsiyalarni joriy qilish va uni aholi orasida keng yoyish masalasi dolzarb muammolardan biri bo‘lib qolmoqda. Chunki mamlakatning iqtisodiy barqarorligi, kadrlar raqobatbardoshligi va jamiyatning ijtimoiy farovonligi darajasi sohalarga innovatsiyalarni joriy etish bilan yuksaltirish mumkinligi hech kimga sir bo‘lmay qoldi. Shunday sharoitda mamlakatimizda innovatsion siyosat qanday va u qay darajada amalga oshirilmoqda? Shu o‘rinda, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 29-noyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida” gi PF-5264-sonli Farmonini alohida ta’kidlab o‘tish maqsadga muvofiqdir. Unga ko‘ra Innovatsion rivojlanish vazirligi tashkil etildi va bugungi kunda yurtimizda har qanday innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi yagona tizim barpo etildi va vazirlik bugungi kunda turli xil tamoyillar asosida mamlakatimizda innovatsion faoliyatni amalga oshirib kelmoqda.

Innovatsion siyosatning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- davlat dasturlarini ishlab chiqishda zamonaviy fan va innovatsion texnologiyalarning yutuqlari va rivojlanish tendensiyalarini lozim darajada kompleks tahlil qilish va o‘rganish;
- fundamental va amaliy tadqiqotlarni tashkil etishning hozirgi ahvoli innovatsion g‘oyalar va ishlanmalarni to‘liq ro‘yobga chiqarish va amaliy joriy etish uchun lozim darajadagi sharoitlarni ta‘minlash;
- yuqori texnologiyalar, nou-xau va zamonaviy ishlanmalarni birinchi navbatda joriy etishni talab qiluvchi ustuvor soha va tarmoqlarni aniqlash bo‘yicha faoliyatni tashkil etish;
- ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil qilish hamda innovatsion g‘oyalar va ishlanmalarni joriy etish;
- innovatsion g‘oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni amalga oshirishda davlat-xususiy sheriklikni tatbiq etish, shuningdek, innovatsion mahsulotlarni joriy etish uchun infratuzilmani takomillashtirish;
- innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqarish va joriy etish sohasida yuqori tajriba va salohiyatga ega bo‘lgan xorijiy (xalqaro) tashkilotlar bilan hamkorlik, shuningdek, ulardan butun mamlakat fani, sanoati va iqtisodiyotini rivojlantirishning dolzarb muammolarini hal qilishda foydalanish.

Umuman olganda yangi O‘zbekistonni barpo etishda asosiy hal qiluvchi rol ni innovatsiya egallaydi. Chunki iqtisodiyot, ishlab chiqarish, fan, ta‘lim, ijtimoiy soha, qurilish, bandlik umuman mamlakatda mavjud barcha sohalarga innovatsiyani joriy etish orqali uchinchi renessansni yarata olishimiz mumkin. Bu borada mamlakatimizda innovatsion faoliyatni amalga oshirishning bir qancha xususiyatlari mavjud bo‘lib, ular quyidagilar:

- innovatsion faoliyatning erkinligi;
- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashdan teng foydalanilishini ta‘minlash;

- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashning oshkoraligi va aniq yo‘naltirilganligi;
- raqobatni rivojlantirishga ko‘maklashish;
- axborotni erkin almashish;
- innovatsion faoliyat natijasida yaratilgan intellektual mulk obyektlarini huquqiy muhofaza qilish;
- fuqarolarning hayoti va sog‘lig‘iga, atrof-muhitga zarar yetkazmaslik.

Innovatsion siyosat O‘zbekiston Respublikasida to‘lig‘icha davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi va ushbu faoliyatni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratib beradi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi subyektlar uchun zarur huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy shart-sharoitlar yaratish, innovatsion loyihalar hamda yangi ishlanmalarni moliyalashtirish maqsadida amalga oshiriladi

11.2. Davlat innovatsion siyosatning maqsadi va mazmuni

O‘zbekiston Respublikasida innovatsion siyosatni Respublika hukumati-Vazirlar Mahkamasi tartibga solidi hamda muvofiqlashtirib boradi.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi:

- innovatsion faoliyat sohasida yagona davlat siyosati amalga oshirilishini ta‘minlaydi;
- innovatsion rivojlantirish strategiyalarini amalga oshirish bo‘yicha faoliyatning shakllantirilishi va muvofiqlashtirilishini ta‘minlaydi;
- iqtisodiyot tarmoqlarini va ijtimoiy sohani innovatsion rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlarini tasdiqlaydi;
- innovatsion rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi;
- innovatsion rivojlantirishning maqsadli ko‘rsatkichlariga erishilishini baholash mezonlarini tasdiqlaydi;
- yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish va texnologiyalar transferi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi;
- innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni rivojlantirishni ta‘minlaydi.
- O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

Davlat innovatsion siyosatining asosiy maqsadi - respublika iqtisodiyoti tarmoqlari va ijtimoiy sohani innovatsion rivojlantirish, ilm-fan va ilmiy faoliyatni har tomonlama qo‘llab-quvvatlash va natijadorligini oshirish bo‘yicha aniq maqsadga yo‘naltirilgan chora-tadbirlar amalga oshirishdir.

Respublikani innovatsiyalar sohasidagi global reytingdagi ilg‘or 50 ta mamlakatlar ro‘yxatiga kiritishga qaratilgan strategik dastur tasdiqlandi, ilmiy loyihalarni moliyalashtirishning yangi mexanizmlari joriy etildi, ilm-fan sohasida yuqori malakali kadrlarni moliyaviy rag‘batlantirish uchun qo‘shimcha shart-sharoitlar yaratildi.

Shunday bo‘lsada, mamlakat taraqqiyotining zamonaviy bosqichida amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlar ilm-fan va innovatsiya sohasida davlat

boshqaruvi mexanizmlarini takomillashtirish, ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlarini shakllantirishda shaffoflikni oshirish hamda iqtisodiyot tarmoqlari va hududlarda ilm-fan yutuqlari va innovatsion texnologiyalarni joriy etish ishlarini jadallashtirish lozimligini ko'rsatmoqda.

Davlat innovatsion siyosatining maqsadi va mazmunini O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi amalga oshiradi.

Shu nuqtai nazaridan quyidagilar vazirlikning asosiy vazifalari etib belgilangan:

- mamlakatni innovatsion rivojlantirishning uzoq muddatli ssenariylari asosida ustuvor soha va tarmoqlarni ilm-fan yutuqlari va innovatsiyalar asosida rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish;

- hududlarning intellektual va texnologik salohiyatini oshirish, ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirishning zamonaviy infratuzilmasini shakllantirish;

- ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlarini shakllantirish, tasdiqlash va ularning ijrosini nazorat qilish;

- ilmiy darajali kadrlarni tayyorlash tizimini muvofiqlashtirish;

- yoshlarni ilmiy va innovatsion faoliyatga jalb etishning samarali mexanizmlarini joriy qilish va ular tashabbuslarini har tomonlama qo'llab-quvvatlash;

- ilmiy va innovatsion loyihalarni amalga oshirishda investitsiyalarni keng jalb etish, xususiyl sektor faolligini oshirish va venchurga asoslangan moliyalashtirishni rivojlantirish;

- innovatsion ishlanmalar asosida amalga oshiriladigan loyihalarning moliyaviy, iqtisodiy va texnik ekspertizasini o'tkazish va intellektual mulk obyektlarini tatbiq etish uchun zarur sharoitlarni ta'minlash;

- iqtisodiyotning real sektori va ishlab chiqarish tarmoqlarining ilmiy ishlanma va innovatsiyalarga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash hamda tarmoq ilmiy-tadqiqotlarni rivojlantirish asosida ilm-fan va ishlab chiqarish integratsiyasini mustahkamlash;

- yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish va ishlab chiqarishga joriy etish, startup loyihalarini amalga oshirish, intellektual mulk qatnashadigan yangi tashkilotlarni shakllantirish va ratsionalizatorlik faoliyatini rivojlantirish uchun zarur shart-sharoit yaratish;

- ilm-fan va innovatsiyalar sohasida xalqaro aloqalarni kengaytirish va mustahkamlash, innovatsiyalar va texnologiyalar transferi bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish.

Quyidagilar Innovatsion rivojlanish vazirligining 2021-2022-yillardagi ustuvor faoliyat yo'nalishlari etib belgilangan:

- biotexnologiyalarni rivojlantirish sohasida biofarmatsevtik mahsulotlar, rekombinant va DNK vaksinalar, biotibbiyot tashxislash texnologiyalari hamda hududlar xususiyatidan kelib chiqib gen va hujayra muhandisligiga asoslangan qishloq xo'jaligi ekinlarining yangi biotexnologik navlarini yaratish;

- tuproq unumdorligini oshirish sohasida tuproq resurslari holatini kompleks monitoring qilish tizimi hamda resurs tejamkor sug'orish va o'g'itlantirish agrotexnologiyalarini yaratish, bunda hududlarda mobil laboratoriyalar tarmog'ini

tashkil etib, tuproqdagi mavjud foydali va zararli moddalarni aniqlash asosida qishloq xo‘jaligi ekinlarining agrokimyoviy xaritalarini ishlab chiqish;

- “sun‘iy intellekt”ni joriy etish sohasida yo‘l transport infratuzilmasi, ta‘lim va sud tizimida “aqlli” innovatsion texnologiyalarni yaratish;

- qayta tiklanuvchi energetikani rivojlantirish sohasida muqobil va ekologik toza energiya manbai — “yashil” vodorodni ishlab chiqarish, saqlash va qo‘llash bo‘yicha innovatsion texnologiyalarni yaratish;

- chorvachilikni rivojlantirish sohasida genetika usullarini qo‘llash orqali chorva zotlarining genofondini ko‘paytirish va go‘sht mahsuldorligini oshirish, yem-ozuqa bazasini kengaytirish bo‘yicha innovatsion texnologiyalarni joriy etish;

- qishloq xo‘jaligi sohasida qayta ishlash samaradorligini oshirishga qaratilgan qishloq xo‘jaligi texnikasining innovatsion konstruksiyalarini hamda qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini yetishtirishning yangi texnologiyalarini yaratish.

11.3. Hududiy innovatsion siyosat

O‘zbekiston Respublikasida hududiy innovatsion siyosatni amalga oshirishdagi muhim qadamni muhtaram Prezidentimiz 2021-yil 1-apreldagi “Ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish bo‘yicha davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirish to‘g‘risida” gi PF-6198-sonli Farmoni hamda “Ilm-fan sohasidagi davlat siyosati va innovatsion rivojlantirishdagi davlat boshqaruvini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-5047-sonli Qarori bilan tashlab berdi. Unga muvofiq hududiy Innovatsion rivojlanish boshqarmalari tashkil etildi. Bugungi kunda hududlarda innovatsion siyosatni aynan hududiy boshqarmalar amalga oshirmoqda. Bundan tashqari avvalroq hududlardagi ilm-fan va innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi tashkilotlar, shuningdek, Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va viloyatlar hokimliklari huzuridagi Innovatsion faoliyat va texnologiyalar transferi markazlari tashkil etilgan bo‘lib, hozirda uning faoliyati hududiy boshqarmalar tomonidan muvofiqlashtiriladi. Hududlarda innovatsion siyosatni amalga oshirishning yangicha yondashuvi ishlab chiqilgan bo‘lib, har bir hududda bittadan tuman Innovatsion hudud deb e‘lon qilingan va ushbu hududlarda ilmiy, amaliy, startap va innovatsion hamda tijoratlashtirish loyihalari amalga oshirilmoqda. Bundan tashqari turli xil innovatsion texnologiyalarning ichki va tashqi transferi ham amalga oshirilmoqda.

Xususan, Samarqand viloyatida Urgut tumani Innovatsion hudud deb e‘lon qilingan bo‘lib, 2021-yil 23-iyul holatiga ko‘ra ushbu hududga innovatsion loyihalar uchun 2.520 mlrd so‘m miqdorida mahalliy va 6.4 mlrd so‘m miqdorida Respublika budjetidan mablag‘lar ajratilgan bo‘lib, hozirda ilmiy, startap va tijoratlashtirish loyihalari amalga oshirilmoqda.

Innovatsion rivojlanish vazirligining hududlarda 2021-2022-yillardagi ustuvor faoliyat yo‘nalishlarini amalga oshirish bo‘yicha amaliy chora-tadbirlar dasturi ishlab chiqilgan.

Nazorat uchun savollar va topshiriqlar

1. Mamlakatimizda innovatsion siyosat qanday va u qay darajada amalga oshirilmoqda?
2. Innovatsion siyosatning asosiy tamoyillari nimalardan iborat?
3. Davlat innovatsion siyosatining asosiy maqsadi nimalardan iborat?
4. Samarqand viloyatida olib borilayotgan innovatsion siyosat haqida gapirib bering.

Bob 12. Innovatsion biznesning inkubatsiyasi

12.1. Biznes-inkubatorlar - kontseptsiya, muvaffaqiyatning asosiy omillari

12.2. Biznes-inkubatorning hayotiy tsikli

12.3. Biznes-inkubatorning daromadi

12.4. Biznes-inkubatorlar faoliyatlarining tahlili

12.1. Biznes-inkubatorlar - kontseptsiya, muvaffaqiyatning asosiy omillari

Biznes-inkubatorlar nisbatan kichik tashkilotlar bo'lib, ularning vazifalari ularning nomidan kelib chiqadi – oyoqqa turmagan yosh, "yangi" firmalar va intilayotgan tadbirkorlarga g'amxo'rlik qilish. Biznes-inkubatorlarni ikkita asosiy turga bo'lish mumkin: yuqori texnologiyali biznes uchun inkubatorlar va past texnologik va notexnologik firmalar uchun inkubatorlar. Agar Evropa birinchi turdagi inkubatorlar bilan ajralib tursa, AQSh uchun ikkinchi turdagilar hosdir.

Darhaqiqat, inqilobiy texnologiyalarning o'zi iste'molchiga yo'l topgan paytlar allaqachon unutilib ketgan. Potentsial strategik ahamiyatga ega bo'lgan ko'plab texnologiyalar tovarga aylanishidan oldin shunchaki yo'q bo'lib ketayapti. Borgan sari tobora kuchayib borayotgan global raqobat sharoitlarda nafaqat muvaffaqiyat - omon qolish - yorqin g'oyalarni ularni tayyor mahsulotlar ko'rinishida bozorga olib chiqish tezligi bilan birlashishi bilan belgilanadigan bo'lsa iste'dodli g'oyalar tashuvchilar va texnologiyani ishlab chiquvchilarga g'amxo'rlik qilishni taqozo etadi. Texnologiyalarni fandan ishlab chiqarishga uzatish sohasida talabga javob beradigan tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlovchi tegishli infratuzilma - biznes-inkubatorlar paydo bo'ldi. Ular yosh tadbirkorlarga avvaliga imtiyozli shartlarda binolar va barcha kerakli xizmatlarni taqdim etishadi. Kompaniyalar rivojlanishi bilan ular inkubatorlardan chiqib ketishadi. Inkubator - bu rivojlanishning dastlabki bosqichida o'z-o'zini ta'minlashga tayyor bo'lgunga qadar yangi korxonalarini parvarish qilish, etishtirish va himoya qilishni ta'minlaydigan va boshqariladigan muhit.

Birinchi inkubator 1942 yilda Ithaka (Nyu-York) da paydo bo'lgan Student Agencies Inc deb tan olingan. Student Agencies Inc talabalar tomonidan yaratilgan korxonalarini inkubatsiya qilish bilan shug'ullangan. Haqiqiy katta inkubator 1946 yilda Massachusetts texnologiya instituti prezidenti Karl Kompton va bir nechta MIT bitiruvchilari tomonidan yaratilgan ARD (American Research Development) edi. Birinchi inkubatorlarning aksariyati notijorat tashkilotlar sifatida tashkil etilgan.

"Inkubatorlar harakati" tezlashib ketguncha bir necha o'n yillar o'tdi, bu esa notijorat tijorat kontseptsiyasiga o'tish bilan ajralib turar edi. O'sha paytlarda paydo

bo'lgan va allaqachon klassik bo'lib qolgan biznes-inkubatorlar ma'lum bir sanoat korxonalarini - biotexnologiya, telekommunikatsiya va boshqalarga standart xizmatlar to'plamini taqdim etishdi (quyida muhokama qilinadi). Shu bilan birga, yagona infratuzilmani yaratish tufayli uni saqlashda sezilarli tejashga erishish, yuqori sifatli xizmatlarni ko'rsatish va kompaniyalarning jadal rivojlanishiga hissa qo'shgan aloqa muhitini yaratish mumkin edi. Qo'shma Shtatlarda biznes-inkubatorlar soni 1980 yillarning o'rtalaridan boshlab tez sur'atlarda o'sdi. 1986 yildan 1993 yilgacha ularning soni 200 dan deyarli 500 gacha etdi. Ular 49 shtatda faoliyat yuritgan. Bugungi kunda dunyoda 500 dan ortiq Internet-inkubatorlar mavjud.

Biznes-inkubator uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari

Biznes-inkubatorni boshlash uchun yagona usul mavjud emas. Chet elda ham, Rossiyada ham bir necha bor ta'kidlab o'tilgan asosiy narsa - bu butun korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlashga qodir bo'lgan malakali, dinamik menejerni tanlashdir.

Biznes-inkubator menejeri

Bir qator inkubatorlar bo'yicha o'tkazilgan maqsadli so'rovlar shuni ko'rsatadiki, menejerning roli "to'g'ri" mijozlarni tanlash, ularning biznesini rivojlantirishga yordam berish va inkubatorning biznes tamoyillariga rioya qilish nuqtai nazaridan muhimdir. Menejrlarning o'zlari tadbirkor bo'lishi kerak, chunki ular biznes-inkubatorning muvaffaqiyati uchun javobgardir. Menejer mijozlarning muammolar borligidan xabar topganicha zarur bo'lgan bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Biznes-inkubator menejerining fazilatlarini va roli:

firma hisoblanadigan inkubatorning muvaffaqiyati uchun mas'ul bo'lgan o'zi tadbirkor bo'lish;

biznes-inkubator tamoyillariga qat'iy rioya etilishini ta'minlash;

"to'g'ri" mijozlarni tanlashni ta'minlash;

mijozlar muammolarini tushunish uchun zarur bo'lgan bilimlarga ega bo'lish;

mijozlarga o'z bizneslarini rivojlantirishda yordam berish;

mijozlarning inkubatorida bo'lish muddati yuzasidan qaror qabul qilish;

Tadbirkorlar o'rtasidagi kooperatsiya aloqalarini rivojlantirishga ko'maklashish;

Biznes-inkubator xizmatlari

Muvaffaqiyatning yana bir omili - bu mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlar turlari va ularga inkubatorida ko'rsatiladigan yordam. Biznes-inkubator xizmatlari ikki turdagi xizmatlardan iborat: umumiy foydalanishdagi xizmatlar va kichik biznesni boshqarish bo'yicha konsalting xizmatlari. Umumiy xizmatlarning odatiy to'plami quyidagi elementlardan iborat:

nusxa ko'chirish uskunasi kirish;

kotibiyat xizmatlari;

Faks;

telefonlar;

tashrif buyuruvchilarni qabul qilish xizmatlari.

Ushbu xizmatlarning narxi ijara haqiga qo'shiladi yoki ulardan foydalanganingizda haq olinadi. Ushbu xizmatlardan foydalangan holda mijozlar dastlabki sarmoyalarini va qo'shimcha xarajatlarini minimallashtirishga qodir. Umumiy xizmatlarning ahamiyatiga qaramay, konsalting xizmatlari kichik biznes-

inkubator kompaniyasining muvaffaqiyati uchun muhim hisoblanadi. Biznes-inkubator menejeri va xodimlari tomonidan taqdim etiladigan xizmatlar biznes-rejani tayyorlashda va moliyalashtirish manbalarini topishda yordam berishdan tortib, turli xil masalalarni qamrab oladi. Ushbu turdagi xizmatning ahamiyati, yangi ish boshlagan tadbirkorlarning mukammal texnik bilimlarga ega bo'lishi, lekin iqtisodiyot va biznes haqida hech narsa bilmasligi bilan izohlanadi.

Jismoniy infratuzilma va ishlash shartlari

Muvaffaqiyatning uchinchi isbotlangan omili - bu infratuzilma va inkubatorida ishlash shartlari:

oson rekonstruksiya qilingan binolar;

qo'lay ijara shartlari;

moslashuvchan bitiruv siyosati.

Kompaniya faoliyatini yaratish va boshqarish jarayoni aniq fan emasligi sababli, yangi korxonani mustaqil hayotga juda erta qo'ymaslik uchun inkubatorning zarur moslashuvchanlikni talab qilinadi. Oson rekonstruksiya qilinadigan binolar bo'lganda mijoz-kompaniya inkubatoridan chiqmasdan o'sishi mumkin. Qo'lay ijara shartlari mijozlarga qiyin paytlarni boshdan kechirishga va biznesda qolishga yordam beradi. Ba'zi mijozlar o'zlarining boshpanalarini bir yil ichida tark etishga tayyor bo'lishlari mumkin, boshqalari uchun o'sish davri esa uch yildan besh yilgacha davom etadi. Shunga qaramay, bu erda mijozlar bilan yaqin aloqada bo'lib, to'g'ri qaror qabul qila oladigan biznes-inkubator menejerining roli muhim.

Biznes-inkubator joylashuvi

Inkubatorning joylashuvi tadbirkorlik tarmoqlarini yaratish qobiliyatiga ta'sir qiladi, ya'ni tadbirkorlarning kengroq o'zaro aloqalarini tashkil etishga ta'sir etadi. Bunday tarmoqlar va aloqalarni rivojlantiruvchi inkubator nafaqat mijozlar uchun, balki o'zi uchun ham muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Tadbirkorlik tarmoqlarini rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlarga qo'ydagilar qiradi:

malaka oshirish va qayta tayyorlash kurslari;

mijozlar bir-biri bilan erkin muloqot qilishlari mumkin bo'lgan inkubatoridagi umumiy joylar.

Biznes-inkubator menejeri tadbirkorlik tarmoqlarini yaratishga, inkubator ichida ham, tashqarisida ham tadbirkorlar o'rtasida kooperatsiyani rivojlantirishga ko'maklashish kerak. Bu menejering muhim funktsiyalaridan biri bo'lib, biznes-inkubatorning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

12.2. Biznes-inkubatorning hayotiy tsikli

Biznes-inkubatorni shakllantirish bosqichi

Inqirozga uchragan mintaqalar va shaharlardagi biznes-inkubatorlarni tashabbuskorlari va bu tashabbuskorlar odatda mahalliy hokimiyat organlari bo'lib, ko'pincha aniq belgilangan inkubator tushunchasiga ega emaslar. Hududning iqtisodiy rivojlanishning qudratli kichik biznes sektorini shakllantirishdan boshqa alternativasi yo'qligini anglash ba'zan turtki bo'lib qoladi. Boshidanoq kelajakdagi inkubator ta'sisshilar doirasi aniqlandi, uni moliyalashtirish manbalari, uning kengashi va bosh direktori saylanadi, ular inkubator binosini ta'mirlash, yangilash va foydalanishga topshirish uchun javobgardir.

Ushbu ish bosh direktorning barcha e'tiborini o'ziga jalb qilishi aniq, u pudratchilar, ishchilar va boshqalar bilan ko'plab muammolarni hal qilishi kerak. U bozorni o'rganish bo'yicha ishlarni tashkil etish, kelajakdagi inkubatorni reklama qilish va istiqbolli mijozlar havzasini shakllantirish uchun juda oz vaqtga ega, bu keyinchalik ko'plab muammolarni keltirib chiqaradi.

Ta'mirlash davom etar ekan, birinchi maydonlar foydalanishga topshiriladi va ta'mirlash xarajatlarini qoplash uchun ularni iloji boricha tezroq to'ldirish bosh direktorning manfaati bo'lib qoladi. Qarama-qarshiliklar shundan iboratki, biznes-inkubator deb e'lon qilingan binoda hali ham kichik biznesni qo'llab-quvvatlashning ushbu shakliga xos xizmatlarga ega bo'lmaydi. Va bu bosqichda birinchi mijozlar uchun eng oddiy xizmatlarni tashkil qilish bilan bog'liq barcha muammolar bosh direktorning elkasiga tushadi. *Inkubatorning birinchi bosqichi xizmatlariga, qoida tariqasida, kotibiyat xizmatlari kiradi: pochta yozishmalarini qabul qilish va jo'natish, mashinada yozish, telefonda navbatchilik qilish va hk*

Barcha biznes-inkubator binosini ta'mirlash va foydalanishga topshirish tugagandan so'ng, yangi muammolar paydo bo'ladi, ularning asosiysi mijozlar bilan bog'liqdir. Bosh direktor esa ko'chmas mulk agenti kabi faqat bitta varianti - o'z inkubatori qolgandek harakat qilishi kerak,. Yangi qarama-qarshilik paydo bo'ladi - inkubatorning yuqori o'sish salohiyatga ega biznesni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash missiyasi va uni yaratish xarajatlarini oqlash zarurati o'rtasidagi ziddiyat.

Va pulni tezroq qaytarib olishga qiziqqan tasischilarning talablarini qondirish maqsadida ikkinchisiga ko'pincha ustuvorlik beriladi. Keling, ushbu dalilni inkubator kontseptsiyasini shakllantirish, uning asoschilarini tanlash bosqichida ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan eng muhim masala deb ta'kidlaymiz. Shunday qilib, mijozlarni ularning innovatsion qobiliyati, o'sish salohiyati va boshqalar asosida tanlash mezonlarini ishlab chiqish o'rniga ijara haqini to'lashga qodir bo'lganlarga ustunlik beriladi. Hozircha har qanday biznes tanlovi haqida gapirishning hojati yo'q. Bir qator holatlarda ishlarning bunday o'zgarishi istiqbollari haqida juda ko'p gapirilgan va yangi tuzilishda jamoatchilikning umidsizligini va biznes-inkubatorga salbiy munosabatni keltirib chiqaradi. Va nihoyat, bunday munosabatga haddan tashqari kutishlar, inkubator barcha mahalliy muammolarni tezda hal qiladi degan asossiz umidlar sabab bo'lgan. Ushbu holdan xavotirga tushib, inkubator kengashi rahbariyatning kundalik ishlariga aralashib, ishiga halaqit qila boshladi. Strategik rivojlanish masalalari uning nuqtai nazaridan tashqarida qolib, bu foyda keltirmadi. Shunday qilib, biznes-inkubatorni shakllantirish bosqichi ko'p hollarda ko'chmas mulk biznesiga xos mazmuniga ega bo'ladi. Yangi firmalar tuzilishiga emas, balki mavjud kichik korxonalarni mijoz sifatida jalb qilishga e'tibor qaratilmoqda.

Biznes-inkubatorning o'sish bosqichi

1. O'zaro munosabatlar tizimini shakllantirish

Inkubatorni shakllantirish bosqichida uning bosh direktori inkubatorga mijoz sifatida joylashishdan oldin kichik biznes bilan faol ishlaydi. Unga ko'proq kuch ham, vaqt ham etishmayapti.

O'sish bosqichida, nihoyat, inkubator yoki uning katta qismi kichik firmalar bilan to'ldirilganda, bosh direktor o'z qo'l ostidagilariga e'tibor berish, muammolarni tushunish va ularni hal qilish yo'llarini topish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bilan birga, bosh direktor va uning jamoasi, qoida tariqasida, kichik kompaniya boshqaruvi to'g'risida to'g'ridan-to'g'ri maslahat bermaslikni afzal ko'rishadi, balki mijozlarga professional maslahatchilar tomonidan yordam ko'rsatishga harakat qilishadi. Ya'ni ular maslahatchilar bilan munosabatlar o'rnatishda kichik inkubator firmalar manfaatlari himoyachisi sifatida harakat qilishadi.

Mijozlar tomonidan savollarning yo'qligi ishlarning yaxshi holat emasligidan dalolat beradi. Kichik biznes menejrlari ularni boshqarish paytida ko'pincha muammolarni ko'rmaydilar. Eng tashvish beruvchi belgi - bu kichik firmaning ijara haqini to'lay olmasligi. Ikkinchi holatda, inkubatorning bosh direktori firmaga bosim o'tkazib, shartnomani bekor qilish va inkubatordan chiqarib yuborish tahdidi ostida barcha moliyaviy ma'lumotlarni oshkor qilishga majbur qiladi. Bu, albatta, bosh direktor va uning jamoasi menejment, moliyaviy masalalar va hokazolarni biladigan, professional darajada malakali odamlar bo'lishini taqozo etadi.

Ammo umumiy menejment professional darajada qanchalik yaxshi tayyorlanmasin, u turli xil muammolarni, xususan, yetuk inkubator firmalarini qiziqtiradigan juda nozik masalalarni qamrab ololmaydi. Shuning uchun ishbilarmon, moliya, ilmiy jamiyalar bilan ularni tashqi maslahatchi sifatida jalb qilgan holda butun aloqalar tarmog'ini yaratish talab etiladi. Binobarin, inkubatorning hokimiyat va idoralar, banklar, konsalting firmalari, oliy o'quv yurtlari, yirik korporatsiyalar va boshqalar bilan aloqalari mustahkamlanadi. Shu bilan inkubatorning yanada rivojlanishi bevosita ushbu tarmoqning kengayishiga bog'liq.

Bu boradagi eng ilg'or inkubatorlar qo'ydagilarga ega bo'lgan:

- 15 ta faoliyat yo'nalishi bo'yicha kamida 3 ta maslahatchi;
- inkubator mijozlari sifatida kichik firmalar bilan ishlashni istagan universitet xodimlari va talabalari;
- xizmat ko'rsatuvchi firmalar (muhandislik, konsalting va boshqalar) juda kichik imtiyozli ijara asosida inkubatorida joylashgan bo'lib, kichik inkubator firmalar uchun konsultatsiyalarining imtiyozli narxi evaziga;
- kichik biznesni qo'llab-quvvatlovchi hukumat va jamoat tashkilotlari bilan aloqalar, shu jumladan harbiy texnologiyalarni xususiy sektorga o'tkazish dasturlarini amalga oshiradiganlar;
- kichik biznes bilan ishlashni istagan biznes ko'ngillilari va nafaqaga chiqqan pensionerlar;
- u yoki bu turdagi istiqbolli bitimlarni "qo'lga kiritish" umidida haftada bir necha bepul soatlarni kichik inkubator firmalari bilan o'tkazgan yirik korporatsiyalar vakillari. Bunday tizimning shakllanishi nafaqat kichik firmalar uchun konsalting sifatini oshirishga, balki inkubator obro'sining o'sishiga ham yordam beradi. Bosh direktor endi mijozlarni qidirishi shart emas. Ular o'zlari inkubatorga murojaat qilishadi. Tanlov mezonlari birinchi

o'ringa chiqadi. Va nihoyat, istiqbolli mijozlarni tanlash, ularni tanlash uchun zarur shart-sharoitlar yaratilmoqda.

2. Sinergiyaning paydo bo'lishi

Inkubator o'sish bosqichining ikkinchi o'ziga xos xususiyati uning mijoz firmalarining o'zaro hamkorligi va o'zaro munosabatlarining sinergiyasidir. Bunday munosabatlarning paydo bo'lishiga nafaqat turli kompaniyalar menejerlarining shaxslararo aloqasi, balki raqobatlashmaydigan, balki bir-birini to'ldiradigan bunday mijozlarni tanlab olishga harakat qiladigan inkubator bosh direktorining siyosati ham yordam beradi. Firmalar nafaqat qo'shnilariga yordam berishadi, uskunalar, bilim va tajriba bilan bo'lishadilar, balki qo'shma korxonalar tashkil qiladilar, o'zaro savdo qiladilar. Bunday faoliyatni qo'llab-quvvatlash uchun yangi inkubator xizmatlari paydo bo'ladi:

firmalar uchun zarur bo'lgan komponentlar va boshqalar, shuningdek ular sotish uchun taklif etayotgan tovarlar va xizmatlar to'g'risidagi ma'lumotlar bazasiga ega bo'lgan elektron tarmoq;

mijozlarga yangi kirib kelgan firmalar to'g'risida ma'lumot tarqatish;

ziyofatlar, birgalikdagi kechki ovqat, sport tadbirlari, shahar tashqarisiga sayohatlar va boshqalar;

mijoz firmalar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri vositachilik.

3. Inkubatorni boshqarish siyosati

Inkubatorning rivojlanishi, uning mijoz firmalarining o'sishi bilan firmalarning inkubatoridan chiqarilishi masalasi birinchi o'ringa chiqadi. Inkubatorida vujudga keladigan birdamlik muhiti, sinergiya haqida yuqorida allaqachon aytilgan edi. Ushbu muhitdan qulay muhitga o'rganib qolgan odamlarni tortib olish, ularni inkubatoridan chiqishga majbur qilish qanchalik qiyinligini tasavvur qilish mumkin. Lekin buni qilish kerak, chunki inkubator yangi tadbirkorlikni ko'paytirish funksiyasini bajarishi kerak. Ba'zi kompaniyalar o'z kuchlarini his qilib, inkubatoridan o'zlari chiqib ketishdi. Boshqalar buni oddiygina inkubator devorlari ichida tor deb topsa ham, ularning ko'plari yaxshiroq narsani qidirish uchun harakat qilmaydi.

Mijoz firmalar va inkubator menejmenti o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish ijara va lizing shartlari darajasini belgilashning moslashuvchan siyosatini amalga oshirish orqali, shuningdek, firmaning etuklik mezonlari asosida amalga oshiriladi. Har bir kompaniyaga yondashuv qat'iy individual edi. Shunday qilib, birinchi yilda ijara narxi bozorga nisbatan odatda 30 foizga pastroq, ikkinchisida - 15 foizga, uchinchisida - bozorga teng. E'tibor bering, agar inkubator yuqori obro'ga ega bo'lsa, agar tadbirkorlar bir-biri bilan uning tomi ostida yashash huquqi uchun raqobatlashsa, to'rtinchi yilda ijara to'lovi bozordagiga qaraganda 15 foizga yuqori bo'lishi mumkin va hokazo. (Shunday bo'ladiki, inkubator darhol o'z biznesingizni tashkil qilish uchun yuqori sifatli, ehtimol hashamatli joy sifatida quriladi. Keyin ijara narxi bozorga qaraganda yuqori bo'lishi mumkin, ammo bu kichik biznesni rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash, infratuzilmasi uchun hos emasdir.) Amaliyot shuni ko'rsatadiki, kichik kompaniyaning rivojlanishi uchun 2-3 yil kerak bo'ladi. Yuqori texnologiyali firmani qo'llab-quvvatnadigan bo'lsa, bu muddat 3-6 yil bo'lishi mumkin. Shuning uchun, ijara muddati odatda 2-3 yil va

keyinchalik uni yana bir yilga uzaytirgan holda belgilanadi. Bu belgilangan ijara muddati. Bundan tashqari, shartnoma har oy yoki har chorakda yangilanadi, bu esa inkubator uchun manevr qilish imkonini beradi. Ammo har doim va hamma holda alohida yondashuv talab etiladi. Ba'zi korxonalariga inkubatorada abadiy qolishga ruxsat berilishi mumkin. Bular "langar firmalari" deb nomlangan. Odatda, bular moliyaviy jihatdan kuchli kompaniyalar bo'lib, ularga imtiyozlar berilmaydi va ularning vazifasi ijaraning kafolatlangan manbai bo'lib, shuningdek, agar mavjud bo'lsa, ushbu kompaniyaning sarmoyasida inkubatorning ulushidan olinadigan daromadini ta'minlaydi. "Langar firmasi" o'simtga o'xshab kattalashib ketmasligi va inkubator bilan birga boshqa firmalarni yutmasligi muhimdir. Manfaatlar muvozanati har doim juda qattiq saqlanib kelgan va saqlanib kelinmoqda. Kompaniyaning etukligi mezonlari bo'lib, uning aylanmasi, barqaror daromad o'sishi va ishchilar soni, ijara haqini normal sharoitlarda to'lash yoki o'z mablag'lari hisobiga ofis qurishdir hisoblanadi. Bu erda firmalarning inkubatoridan chiqishi bilan bog'liq yana bir muammoli jihatni ta'kidlash lozim. Boshqa hech qanday xizmatga muhtoj bo'lmagan firmalar, odatda, ijodiy muhitni, inkubatoridagi sheriklar bilan aloqalarni yo'qotishni va hokazolarni xohlamaydilar. Ular inkubatorning yaqin atrofida o'z mablag'lari hisobiga ofislarni ijaraga olishga yoki hatto qurishga tayyor. Shaharda, mintaqada mustaqil ravishda mavjud bo'lgan ba'zi firmalar ham unga yaqinroq bo'lishga intiladi.

Bu erda inkubator uchun firmalarga - uning bitiruvchilariga ijaraga berilishi mumkin bo'lgan er uchastkasi yoki zaxira binolariga ega bo'lish qanchalik muhimligi shubhasizdir. Bu klassik inkubator tuzilishiga to'g'ri kelmasligi mumkin, ammo shu tarzda texnoparkning asoslari qo'yiladi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, aynan inkubator o'sishi bosqichida ko'chmas mulk sotadigan odatiy tuzilishdan yangi kichik firmalarning shakllanishi va o'sishini boshqaradigan haqiqiy inkubatorga aylanadi.

Ushbu bosqichda tashqi dunyo bilan inkubator uchun hayotiy aloqalar tarmog'i shakllanadi va noyob ichki mikroiqtsodiy muhit paydo bo'ladi.

Inkubatorning etuklik bosqichi

Yetuk biznes-inkubator quyidagi shartlarga javob beradi: birinchi navbatda, unga bo'lgan talab taklifdan (bo'sh joy ta'minoti) oshib ketadi; ikkinchidan, ularga ko'rsatiladigan xizmatlar doirasi juda xilma-xil va bu xizmatlar ancha murakkab; uchinchidan, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlovchi barcha infratuzilma yaxshi ishlaydi va to'xtovsiz ishlaydi; to'rtinchidan, inkubator ishbilarmonlik faoliyatining markaziga, yangi tadbirkorlarni jalb qilish joyiga aylanadi. Inkubatorning etukligi uning maydonlarini kengaytirishda ehtiyojlari dalolat beradi.

1. Inkubator mijozlari va uning maydoniga bo'lgan talab

Boshlang'ich kompaniya ko'pincha bir yoki ikki kishidan iborat bo'lib, ofisning maydoni odatda 15-20 m² tashkil etadi. 2-3 yil ichida u sezilarli darajada o'sishi va bir necha yuz m² maydonida ehtiyoj paydo bo'lishi mumkin. Inkubator esa yangi mijozlarni qabul qilish haqida qayg'urish kerak. Bu uning ishidagi yana bir qarama-qarshilik va u quyidagicha hal qilindi:

- inkubatorning o'zi kattaroq maydon binoga o'tadi yoki mavjud binoni kengaytiradi;
- inkubator mijozlar aylanishini tezlashtiradi va ularni tanlash mezonlarini kuchaytiradi;
- inkubator zaxira maydonlari, binolari, er maydonlariga ega.

Uchta variantdan qaysi biri tanlanadi ma'lum bir inkubatorning imkoniyatlariga bog'liq, garchi tavsiyanoma sifatida, ikkinchi variant nomaqbul degan fikrni bildirish mumkin, chunki mijozlarning tez aylanmasi yangi o'sishiga hissa qo'shmaydi? tadbirkor firmalar va ularning saqlanib qolish darajasining oshirmaydi.

2. Jamoatchilik bilan aloqalarni mustahkamlash

Yetuk inkubator hududning ishbilarmonlik faoliyatining, tadbirkorlarni jalb qilishning asosiy markaziga aylanadi. Uning roli yangi boshlanayotgan tadbirkorlarga arzon manbalar va yordamni topishda yordam berishdan iborat. Ushbu bosqichda bosh direktor nafaqat o'z mijoz-firmalari bilan, balki inkubatoridan tashqaridagi tadbirkorlar bilan ham ishlash, ularga xizmatlar ko'rsatish, muammolarni hal qilish yo'llarini taklif qilish, mutaxassislar, maslahatchilar, mablag' manbalari va boshqalar bilan tanishish, seminarlar o'tkazish, qisqa muddatli o'quv kurslarini tashkil etish imkoniyatini qo'lga kiritadi. Hududni iqtisodiy rivojlantirish uchun inkubatorning afzalliklari aniq ko'rinib turibdi.

12.3. Biznes-inkubatorning daromadi

Inkubatorning daromadi uning binolari uchun ijara haqi, xizmatlar uchun to'lovlar va mijoz-firmalar kapitalidagi inkubatorning ulushidan iborat. Yangi firmalarning katta resurslari yo'qligi tufayli ular inkubatorga yordam bera olmaydilar, balkim inkubator ularni moliyalashtiradi. Boshqa tomondan, inkubator xizmatlari dastlab rivojlanmagan bo'lishi mumkin. Ular ma'qul shartlarda taqdim etilishi kerak, bu esa ularga intilayotgan tadbirkorlar uchun qulay bo'lishi mumkin. Birinchi bosqichda inkubatorni ta'sischi, jamoatchilik va boshqalarning moliyaviy ko'magi katta ahamiyatga ega. Firmalarning yuksalishi, xizmatlar tizimining shakllanishi bilan inkubatorning daromadi ham o'sib boradi, bu kreditlarni to'lash uchun ishlatilishi mumkin, ammo asosiy narsa inkubatorning o'zi rivojlanishiga qayta sarmoya qilinishi kerak. Xizmatlarga kelsak, shuni esda tutish kerakki, inkubator ularni nafaqat o'z firmalariga, balki mijozlar bilan ta'minlaydigan turli maslahatchilarga, banklarga va boshqalarga taqdim etadi. Inkubatorning kichik firmalar kapitalidagi ulushi masalasiga keladigan bo'lsak ularni inkubator bilan "bog'lash", uning farovonligini tadbirkorning farovonligi hisobiga qurish nuqtai nazaridan qarash kerak emas. Ushbu ulush yangi boshlagan tadbirkorning tashabbusiga to'sqinlik qilmasligi, uni o'z biznesini rivojlantirishdan qaytarmasligi kerak.

Inkubator ta'sisчилari, mahalliy hokimiyat va ma'muriyat inkubatoridan nimalar oladilar? Inkubatorlar hududdagi tadbirkorlik faoliyatini jonlantiradi, iqtisodiyotning davlat sektoriga alternativa shakllantiradi. Yangi sanoat tarmoqlari, ular faqat tadbirkorlarning ijodiy tashabbusi bilan hech qachon mavjud bo'lmagan va yaratilishi mumkin bo'lmagan joylarda paydo bo'ladi,.

Aholini ish bilan ta'minlash, aholining salohiyatli va faol qismining chiqib ketishi muammosi hal qiladi. Nihoyat, ko'plab kuchli firmalar tomonidan soliq tushumining yangi bazasi yaratiladi.

Oliygo'harlar, ilmiy-tadqiqot institutlari va boshqalar texnologiyalarni fandan ishlab chiqarishga joriy etish uchun samarali mexanizmga ega bo'ladi. Inkubator - bu olimlar va o'qituvchilar, izlanuvchi, universitet talabalari, ilmiy-tadqiqot institutlari va dizayn byurolarining muhandislari va novatorlarning g'oyalarini ro'yobga chiqaradigan joy. Ilmiy tashkilotlar xodimlari tadbirkorlarga maslahat berish orqali qo'shimcha daromad olish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Ta'lim jarayoni o'zgarib bormoqda, u bozorga yo'naltirilgan bo'lib, muhandislarni bilan bir qatorda yangi texnologiyalarni ishlab chiqishga, uni o'z kompaniyalari ichida amalga oshirishga qodir bo'lgan muhandis-tadbirkorlarni tayyorlashga qaratilgan.

Sanoat korxonalarini. Bir tomondan, korxonalar rahbarlari hech narsa bermasdan eng yaxshi korxonalar xodimlarini jalb qila oladilar biznes-inkubatorlarda raqobatchilarni ko'rishi mumkin. Sanoat korxonalarining inkubatorlar g'oyasiga salbiy munosabati, shuningdek, yirik loyihalarni amalga oshirish uchun etarli imkoniyatlarga ega bo'lmagan kichik biznesning imkoniyatlariga ishonmaslikdan kelib chiqishi mumkin. Bu kuchli jamoalar tomonidan katta, ammo tor vazifalarni amalga oshirishga yo'naltirilgan qanchalar yangi tovarlar, texnologiyalar va xizmatlar ishlab chiqilgan? Bitta kashfiyotchining aql-idroki ba'zan butun sanoatning aql-idrokidan ustun turadi. Sekinlik deyarli barcha yirik sanoat tarmoqlariga tegishli.

12.4. Biznes-inkubatorlar faoliyatlarining tahlili

AQShda bir qator biznes-inkubatorlar bo'yicha tadqiqotlar o'tkazildi. Ularning mavzulari asosan quyidagi masalalarni o'rganishga qaratilgan:

- firma-mijozlar va biznes-inkubator bitiruvchilar tomonidan yaratilgan ish o'rinlari soni ;
- yangi mahsulotlarni yaratishga qaratilgan innovatsion faoliyat;
- yangi tashkil etilgan kichik firmalar soni;
- inkubator firmasining muvaffaqiyat darajasi;
- mahalliy iqtisodiyotga ta'siri.

Ushbu parametrlarni baholashda biznes-inkubatorlar ham xususiy, ham jamoat tashkilotlari tomonidan yaratilganligi va maqsadlarni ko'zlaganligi sababli ma'lum bir qiyinchiliklarga duch keldi.

ishsizlarni kasbiy tayyorlash dasturlarini amalga oshirish va yangi ish o'rinlarini yaratish;

universitet tadqiqotlari va ishlanmalari, texnologiyalar, ixtirolar natijalarini tijoratlashtirish, talabalar va mutaxassislarni ish bilan ta'minlash;

ma'lum aniq sohada (dasturiy ta'minot, biotexnologiya va boshqalar) firmalarga yordam berish.

Inkubatorlar ish o'rinlarini yaratish, firmalarning muvaffaqiyati, mahsulot va xizmatlar savdosining ko'payishi, shuningdek, ma'lum bir hududda inkubatorni tark etgan firmalarning qolib ishlab ketishi bo'yicha iqtisodiyotga ta'siri nuqtai nazaridan baholandi. Shunday qilib, 1980-yillarda yaratilgan inkubatorlar bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlardan biri shuni ko'rsatdiki:

firmalarning omon qolish darajasi 2:1 (1 muvaffaqiyatsiz bo'lganlar uchun ikkita muvaffaqiyatli firma);

Inkubatorlarini tark etgan firmalarning 84 foizi ushbu hududga qolib ishlab ketdi;

1983-1984 yillarda (12 ta inkubator va 56 ta firma) har bir inkubatorida 7 ta yangi ish o'rinlari to'g'ri kelgan edi.

Boshqacha qilib aytganda, inkubatorlar yangi kichik firmalarga yordam berishda muvaffaqiyat qozonmoqdalar, ammo ularning ish o'rinlarini yaratishga ta'siri, hech bo'lmaganda qisqa muddatda deyarli sezilmaydi. Inkubatorning iqtisodiy faoliyati natijasi ikki turdagi iqtisodiy o'sishdir:

inkubator firmalarining qo'shimcha qiymatga ega faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lgan o'sish;

inkubatoridan daromad oladigan odamlarning iqtisodiy faoliyatidan o'sish.

Biznes-inkubator o'z firmalarining savdosi, daromadi, bandligi va investitsiyalari orqali iqtisodiyotga bevosita ta'sir qiladi. Inkubator mavjud bo'lgan etti yil davomida sotuvlarning umumiy hajmi 127 million dollarni tashkil etdi. Xuddi shu davrda firmalardagi 319 xodimga ish haqi to'lovlari 19 million dollarni, kapital qo'yilmalar hajmi esa 29 million dollarni tashkil etdi. To'g'ridan-to'g'ri ta'sir bilvosita ta'sirni keltirib chiqaradi, chunki odamlar ish haqlarini mahalliy korxonalaridan tovar va xizmatlarni sotib olishga sarflaydilar. Inkubator tomonidan yaratilgan 319 ish o'rni natijasida mahalliy iqtisodiyotda qo'shimcha 471 ish o'rni yaratildi. Servis-inkubator tomonidan yaratilgan har bir ish o'rin uchun mahalliy iqtisodiyotda 1,29 qo'shimcha ish o'rinlari to'g'ri kelgan edi. Ishlab chiqarish sohasi uchun bu ko'rsatkich 1,57 ga teng edi. Inkubator xizmat ko'rsatadigan firmalarning ish haqiga sarflagan har bir dollari mahalliy iqtisodiyotda 1,29 dollarga teng ish haqi hosil qilgan. Ishlab chiqarish sohasi uchun bu ko'rsatkich 1,43 ga teng. Bundan tashqari, davlat daromadlari yiliga o'rtacha 363 ming dollar soliq tushumiga ko'paygan. Inkubator yangi ishbilarmonlarga muhim xizmatlarni taqdim etadi va hudud, davlatning moliyaviy-iqtisodiy holatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Kichik biznesda bitta yangi ish joyini yaratish uchun inkubatorning xarajatlari yirik avtoullov korxonalariga qaraganda xarajatlardan pastroq bo'lib, 6,6 ming dollarni tashkil etadi (mahalliy iqtisodiyotdagi tegishli ish o'rinlari hisobga olingan holda 4,5 ming), mos ravishda 11ming va 50 mingga nisbatan. Nissan (Tennessi) va Subaru (Indiana) firmalari misol bo'lishi mumkin.

Nazorat savollar va topshiriqlar :

1. Biznes-inkubatorga ta'rif bering. Nima uchun ushbu turdagi tashkilot innovatsion jarayonning infratuzilmasiga tegishli?
2. Nima uchun birinchi biznes-inkubatorlar notijorat tashkilotlar sifatida yaratilgan? Bu o'sha paytdagi biznes-inkubatorlarning hayotiy tsiklining ustun bo'lgan bosqichlari bilan bog'liq bo'lishi mumkinmi?
3. Biznes-inkubator xizmatlarining qanday asosiy turlarini bilasiz? Misollar keltiring.
4. Xodimlarni saralab olish biznes-inkubator muvaffaqiyatining eng muhim omili ekanligini asoslang.

5. Biznes-inkubator va jismoniy infratuzilmaning joylashuvi uning ishlashiga qanday ta'sir qiladi?
6. Biznes-inkubatorning hayot tsiklining turli bosqichlaridagi faoliyatining xususiyatlarini tavsiflang.
7. Biznes-inkubator uchun langar firmalarining ahamiyati nimada? Hamkorlikdan ularning foydasi nimada?
8. Biznes-inkubator faoliyatining bevosita va bilvosita natijalarini aniqlab bering.
9. Biznes-inkubator mijoz firmalarining ko'rayishini qanday ta'minlaydi?
10. Sizning hududingizda biznes-inkubatorlar bormi? Ularning faoliyatini tavsiflab bering.

Bob 13. Innovatsion g'oyalarni tijratlashtirish: texnoparklar

13.1. Texnoparklarning umumiy tavsiflari

13.2. Texnoparklar tasnifi

13.3. Rossiyada texnoparklarning ishlash xususiyatlari

13.4. Texnoparklarni rivojlantirishda davlatning roli

13.5. Texnoparklarni rivojlantirish bilan bog'liq muammolar

13.6. Texnoparklarni rivojlantirish yo'llari

13.1. Texnoparklarning umumiy tavsiflari

Ilm-fan sohasi jamiyatning bir qismidir va ushbu sohaning jamiyat ustuvorliklari ierarxiyasidagi o'rnini fan faoliyati natijalarining jamiyat ehtiyojlarini qanchalik to'liq qondirishiga bog'liq. Ilm-fanni eng umumiy shaklida isloh qilishning ma'nosi, birinchidan, jamiyatdagi hozirgi bosqichda bilimga bo'lgan talabni sinchkovlik bilan tahlil qilish va ilm-fan sohasini isloh qilish, shunda u jamiyat ehtiyojlarini to'liq qondirishi uchun, ikkinchidan, agar mavjud bo'lsa jamiyat tomonidan talab qilinmaydigan bilimlarni ishlab chiqaradigan olimlar jamoalari ushbu bilimga talab yaratishga harakat qilishadi.

Bugungi kunda Rossiya va O'zbekistonda iqtisodiyotni yaxshilash, ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, samarali innovatsion jarayon uchun sharoit yaratishdan boshqa muhim maqsad yo'q. Bu erda biz to'g'ridan-to'g'ri ilmiy sohaga murojaat qilamiz. Ilm-fan sohasida paydo bo'lgan g'oyalar juda tez ishlab chiqarish maydoniga etib borishi va tovarga aylanishi kerak. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, tanlagan texnologiyalar va texnologiyalar sohasida etakchi bo'lishni istagan mamlakatlar bu sohada o'z bilimlarini uyda ishlab chiqarishni boshlaydilar. Haqiqat shundaki, minimal qisqa innovatsion tsiklga ega bo'lish kerak (g'oya paydo bo'lishi, bilim paydo bo'lishidan to'g'oyani mahsulotga tatbiq etishgacha) va innovatsion tsiklni faqat olimlar va texnologlarning birgalikdagi ishi natijasida tezlashtirish mumkin. .

Rossiyada endi tabiiy zanjir uzildi: fundamental fan - amaliy fan - sanoat. Shunday qilib, "fan - ishlab chiqarish" zanjiridagi o'zaro aloqalarni tiklashda, tezlashtirilgan innovatsion mexanizmni ishga tushirishda, ilm-fandagi zarur islohotlarning mohiyati. Hozirda yaratilgan yangiliklar ishlab chiqarishga kirmayapti va ushbu holatning davom etishi ilm-fan sohasidagi islohotlar uchun o'lik bo'lishi mumkin.

Buning sababi shundaki, yirik mahalliy sanoat innovatsiyalarning asosiy iste'molchisi sifatida texnologiyalarni qayta jihozlash va yangi mahsulotlarni o'zlashtirish uchun resurslarga ega emas. Etarli bo'lmagan me'yoriy-huquqiy bazalar va soliq qonunchiligi innovatsiyalarni rag'batlantirmaydi va yangiliklarga bo'lgan talabning etishmasligi tadqiqotlarni keraksiz qiladi.

Vaziyatni o'zgartirish uchun iloji boricha ilm-fan va texnologiyalar sohasida kichik biznesni rivojlantirish zarur. Chet el tajribasi shuni ko'rsatadiki, ushbu ishlab chiqaruvchi juda dinamik, kam mablag 'sarflashni talab qiladi va rivojlanishning dastlabki bosqichida dunyodagi ko'plab yirik korporatsiyalar kichik firmalarga tegishli bo'lgan. Bu kichik biznes, qoida tariqasida, yangi xavfli g'oyalarni amalga oshirishni o'z zimmasiga oladi; bundan tashqari, bu juda katta, ya'ni. unga juda ko'p turli xil g'oyalar kerak. Va nihoyat, kichik biznesda ko'pincha bilim ishlab chiqaruvchisi o'z g'oyasini tovarga innovatsion o'zgartirish ishtirokchisiga aylanadi va natijada eng qisqa innovatsion tsiklga erishiladi.

Shunday qilib, hozirgi sharoitda nafaqat sanoat ishlab chiqarishini o'zi bilan birga tortib oladigan, balki O'zbekistonda ilm-fan sohasida ishlab chiqarilgan bilimlarga bo'lgan talabni tezda shakllantiradigan lokomotiv sifatida kichik biznesning jadal rivojlanishiga tayanish zarur.

Shu nuqtai nazardan, texnoparklarning ilm-fan va ishlab chiqarishni integratsiyalashuvining eng muvaffaqiyatli shakllaridan biri bo'lgan tajribasi juda qiziq.

Texnoparklar - bu jihozlangan va tajriba bazasi, yuqori malakali kadrlar konsentratsiyasi sharoitida ilmiy-texnik sohada ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun qulay sharoit yaratadigan ilmiy-innovatsion infratuzilmaning sub'ekti. Texnologiyalar maxsus infratuzilmaga ega (binolar, inshootlar, telekommunikatsiya); ma'lum soliq imtiyozlari bilan birga, yangi bilim talab qiladigan firmalarga taqdim etiladi.

Texnoparklarni yaratishning asosiy vazifalari:

- a) bilim va ixtirolarni texnologiyalarga aylantirish;
- b) texnologiyani tijorat mahsulotiga aylantirish;
- c) kichik ilm talab qiladigan biznes sektori orqali texnologiyani sanoatga o'tkazish;
- d) ilm talab qiladigan firmalarning shakllanishi va bozorni shakllantirish;
- e) bilimlarni talab qiladigan biznes sohasidagi korxonalarni qo'llab-quvvatlash.

Texnoparklar ilmiy, texnologik va ishlab chiqarish tadbirkorligining barqaror rivojlanishini, yangi kichik va o'rta korxonalarni tashkil etilishini, ishlab chiqarishni rivojlantirishni va raqobatbardosh fanni talab qiladigan mahsulotlarni mahalliy va chet elga etkazib berishni ta'minlaydigan iqtisodiy muhitni shakllantirishga imkon beradi. bozorlar.

Texnoparklarni yaratish va rivojlantirishga hissa qo'shgan mintaqa ilmiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani shakllantirish va rivojlantirishni jadallashtirish, mintaqaga yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish, iqtisodiy sohani qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish va shu munosabat bilan yaratish imkoniyatini qo'lga kiritadi. yangi ish o'rinlari.

Sanoat korxonalariga o'z mahsulotlarining raqobatbardoshligini oshirish, yangi texnologiyalarni joriy etishni jadallashtirish, kichik innovatsion ishlarda yaxshi ish maktabidan o'tgan bitiruvchilarni maqsadli tanlash uchun mintaqaning ilmiy-texnik kompleksi imkoniyatlaridan to'liq foydalanish imkoniyati beriladi. korxonalar, xavfli firmalar.

Universitetlar va texnologik tadqiqot institutlari o'zlarining ilmiy guruhlariga va alohida olimlarga tadqiqotlarni yakunlash va ularning asosida raqobatdosh ilmiy va texnologik mahsulotlarni yaratish uchun sharoit yaratib berish imkoniyatini qo'lga kiritadilar. Shu bilan birga, ushbu yo'nalishda va ishlab chiqarishda ishlashni davom ettiradigan g'oya muallifi, ishlab chiquvchilar, aspirantlar va talabalar ishtirokida jamoa tuziladi.

Amalda bunday jamoalar yuqori texnologiyalar mahsulotlarini ishlab chiqarishda qattiq raqobat sharoitida amalga oshiriladigan faol tadbirkorlik faoliyati ko'nikmalarini o'zlashtiradilar. Bog'lar universitet, ilmiy-tadqiqot institutlari obro'sini va ularning mintaqa rivojlanishidagi rolini oshiradi.

Universitetning intellektual kapitali va jismoniy infratuzilmasi faqat universitetda mavjud bo'lgan manbalarga (kutubxonalar, axborot imkoniyatlari, ilmiy-tadqiqot laboratoriyalari, maxsus jihozlar, ilmiy asoslar,) sanoat va tadbirkorlik manfaatlarini jalb qiladigan va qo'llab-quvvatlaydigan ma'lum bir magnit bo'lib xizmat qiladi. yuqori malakali o'qituvchi va ilmiy xodimlar).

Birinchi texnopark AQShda 1949 yilda Stenford universiteti (Kaliforniya) negizida paydo bo'lgan. Bu g'oya juda sodda edi: universitet laboratoriyalari va tadqiqot guruhlaridan ilg'or texnologiyalar sohasidagi tadqiqotlar va ishlanmalarni rivojlantirish uchun bir qator shartlar bilan birgalikda o'zlarining ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik bo'linmalarini joylashtirish uchun operatsion kompaniyalarga universitet maydonini ijaraga berish. Ushbu texnoparkning o'n yillik tajribasi, shuningdek undan keyin paydo bo'lgan universitet texnoparklari shu qadar muvaffaqiyatli ediki, yetmishinchi yillardan boshlab texnoparklar soni tez sur'atlarda o'sishni boshladi.

Texnopark ilm-fanni talab qiluvchi texnologiyalarni, ilm-fanni talab qiluvchi firmalarning rivojlanishiga xizmat qiladi. Bu o'rta va kichik xavfli innovatsion korxonalarni ishlab chiqarish uchun zavod. Texnoparkning muhim vazifalaridan biri bu yangi biznesni doimiy ravishda shakllantirish va uni qo'llab-quvvatlashdir.

"Ilmiy parklar" ning asoschilari asosan universitetlar, texnik va boshqa universitetlar, ilmiy va loyihalash muassasalari hisoblanadi. "Ilmiy park" ni yaratishda ularning hissasi - ilmiy g'oyalar, fundamental bilimlar, ixtirolar, ilmiy maslahatlar, bog'ning ixtiyorida tutash hududni, binolarni, jihozlarni, kutubxonalarni va boshqalarni ta'minlash.

Texnopark yaratishga sanoat korxonalari ham qiziqish bildirmoqda va undan texnologik muammolarni hal qilish va raqobatbardoshlikni saqlash uchun foydalanmoqda. Korxonalarining hissasi moliyaviy va moddiy yordamdir.

1990 yildan boshlab Rossiyada universitetlar texnoparklari paydo bo'la boshladi.

Turli mamlakatlarning iqtisodiy sharoitidagi kuchli farqlarga qaramay, davlat universitetlarida texnoparklarning paydo bo'lishining yagona universal sababi bor.

Buning sababi shundaki, rivojlanish uchun eng qulay sharoitlarni ta'minlash uchun universitetlar o'z faoliyatini moliyalashtirish uchun ko'p kanalli tizimlarni yaratadilar.

Ushbu tizimning birinchi asosiy tarkibiy qismi ta'lim va ilmiy faoliyatni davlat tomonidan moliyalashtirishdir.

Ikkinchi komponent - universitet byudjetini ilmiy tadqiqotlar orqali to'ldirish. Ilmiy tadqiqot markazining asosiy vazifasi fan va texnikaning turli sohalarida ilmiy tadqiqotlarni tashkil etishdir. Ishlarning bu holati edi, mavjud va shunday bo'ladi. Biroq, tadqiqotlarning ayrim yo'nalishlari shunchalik rivojlanadiki, ular sifat jihatidan yangi eksperimental yoki hatto ishlab chiqarish bazasini talab qiladi. Shunday qilib, ushbu sohalar ilmiy-tadqiqot instituti doirasidan chiqib ketmoqda va ularning keyingi rivojlanishi uchun yuridik shaxs tashkil etilishi talab etiladi - yoki tadqiqot instituti shaklida yoki kichik shaklda korxonalar. Bunday yuridik shaxslarning birlashmasi texnopark yaratadi.

Uchinchi komponent - ta'lim faoliyatini tijorat asosida o'tkazish (tijorat qabulxonasi, turli xil ta'lim xizmatlari).

To'rtinchi komponent texnik universitet (texnopark) ning ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq.

Beshinchisi - xalqaro munosabatlar, xalqaro dasturlarni moliyalashtirish, homiylik va boshqalar.

Texnologiyalar parki ishlab chiqarish faoliyatiga asoslangan. Ushbu faoliyatni amalga oshirish bilan bog'liq aniq muammolarni hal qilish uchun alohida yuridik shaxslar - kichik korxonalar tashkil etiladi. Ushbu kichik korxonalar bir-biridan ajratilib, juda qiyin ahvolga tushib qolishdi, chunki ular moliyaviy, texnik, kadrlar va boshqa imkoniyatlari juda cheklangan. Shu sababli, kichik biznes sub'ektlari texnopark yoki qisqasi texnopark deb nom olgan assotsiatsiyalarni tuzishga moyildirlar. Demak, texnopark - bu kichik universitet firmalarining birlashishi bo'lib, uning maqsadi iqtisodiy va yuridik xizmatlarning umumiy tizimini yaratish, texnik xizmat ko'rsatish, shuningdek investitsiyalarning umumiy tizimi va innovatsiyalarning umumiy tizimini yaratishdir. Boshqacha qilib aytganda, texnopark - bu yuqori texnologiyalarni ishlab chiqaradigan kichik o'rta maktab firmalarining yuqori omon qolish darajasi va ularning rivojlanishi uchun qulay sharoitlar ta'minlangan do'stona muhit.

13.2 Texnoparklarning tasnifi

Texnoparklar - fanni sanoat bilan birlashtirish shakllari - hududiy ilmiy ishlab chiqarish majmualari toifasiga kiradi.

Texnoparklarning rivojlanishida ikki bosqichni aniq kuzatish mumkin: 60-yillar, "ilmiy parklar" ning aksariyati o'zlarining "vatanida" - AQShda paydo bo'lganida va ularning ibtidoiy shakllari G'arbiy Evropa mamlakatlarida - Buyuk Britaniyada, Frantsiyada, Germaniyada paydo bo'lgan. . 80-yillarda AQSh va G'arbiy Evropada texnoparklarning "ikkinchi avlodi" shakllana boshladi, texnoparklar ilgari mavjud bo'lmagan mamlakatlarda paydo bo'ldi (Yaponiya va

Uzoq Sharqning boshqa mamlakatlari), xilma-xilligi "bog'lar" yangi navlari bilan to'ldirildi ...

Texnoparklar shartli ravishda uchta modelga qisqartirilishi mumkin - Amerika (AQSh, Buyuk Britaniya), Yaponiya (Yaponiya) va aralash (Frantsiya, Germaniya).

Amerika modeli

Hozirda AQSh va Buyuk Britaniyada "fan parklari" ning uchta turi mavjud:

- a) so'zning tor ma'nosida "ilmiy parklar";
- b) birinchilardan farq qiladigan "tadqiqot parklari", ularning doirasida innovatsiyalar faqat texnik prototip bosqichigacha ishlab chiqiladi;
- c) "inkubatorlar" (AQShda) va innovatsion markazlar (Buyuk Britaniyada va G'arbiy Evropada), ular tarkibida universitetlar rivojlanib kelayotgan kompaniyalarga "boshpana" beradi, ularga er, bino, laboratoriya uskunalari va xizmatlarini nisbatan o'rtacha ijaraga olish imkoniyatini beradi.

Qo'shma Shtatlardagi "ilmiy parklar" dan eng kattasi Stenforddir. U universitet bilan biznes olib boradigan "yuqori texnologiyali" kompaniyalarga 51 yilga ijaraga berilgan universitet maydonida joylashgan bo'lib, ikkinchisiga ko'plab tadqiqot muhandislari dars berishadi. Istirohat bog'i 1981 yilda 80 ta kompaniya va 26000 ishchi bilan to'la deb e'lon qilingan. Kompaniyalar orasida AQSh Geologiya xizmatining uchta asosiy agentligi, elektronika gigantlari (IBM, Hewlett Packard), aerokosmik kompaniyalari (Lockheed), kimyo va biotexnika kompaniyalari bor.

Universitet hududida sanoat korxonalarining korxonalari va laboratoriyalari emas, balki sanoat bilan chambarchas bog'liq bo'lgan notijorat tabiatdagi ilmiy-tadqiqot institutlari joylashgan "tadqiqot parki" ning odatiy namunasi Illinoys Texnologiya Institutining Markazidir. (ITI), AQShning xususiy tadqiqot markazi, byudjeti yiliga taxminan 68 million .dollar.

"Ideal" tadqiqot parki Shotlandiyaning eng qadimgi "ilmiy parki" Heriot-Vattdir : u Evropada faqat tadqiqot olib borishga imkon beradigan va ommaviy ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaydigan yagona "ilmiy park" dir.

80-yillarning boshidan boshlab, ushbu mamlakatlar uchun yangi "yangi" texnoparklar G'arbiy Evropa mamlakatlarida keng tarqalib, kichik "yuqori texnologiyalar" korxonalari - Amerika "inkubatorlari" ga o'xshash innovatsion markazlarning ehtiyojlariga yo'naltirilgan. Ularning vazifasi g'oyalar va ixtirolarni kapital va tadbirkorlar bilan bog'lash, yangi innovatsion kompaniyalar uchun "boshlang'ich davrini" ta'minlash uchun davlat va xususiy mablag'larni jalb qilishdir.

Innovatsion markazlarning funktsiyalari innovatsion jarayonning turli bosqichlarini qamrab oladi, xususan, eksperimental ishlab chiqarishdan yangi mahsulotlarni tijorat rivojiga o'tkazishni rag'batlantiradi. Bu har doim ham yangi kompaniyalarni yaratishni talab etavermaydi. Innovatsion markazlar ko'pincha ishlab chiqaruvchilarga yangi mahsulot uchun litsenziyani sotishda tadbirkor tadqiqotchilarga yordam berishadi.

Bir qator innovatsion markazlarni mahalliy hokimiyat boshqaradi, kattaroqlari esa Bryusselda joylashgan Evropa tarmog'ining bir qismidir. Bu 40 ga yaqin innovatsion markazlarni birlashtiradi. Turli mamlakatlarda innovatsion

markazlar ulash, firmalar Yevropa tarmoq osonlashtiradi intercountry texnologiya savdo.

Yapon modeli

Yaponiyaning "fan parklari" modeli, amerikaliklardan farqli o'laroq, ilmiy tadqiqotlarni ilg'or va kashshof sanoat va yuqori texnologiyali sanoat ishlab chiqarishlarida jamlagan "texnopolislar" deb nomlangan shaharlarni barpo etishni nazarda tutadi. Texnopolis loyihasi - texnopolarni yaratish loyihasi - 1982 yilda amalga oshirishga qabul qilingan.

"Texnopolislar" tashkil etilayotganda to'rtta orolga teng ravishda tarqalgan 19 ta zonani tanladilar. Barcha texnopolislar quyidagi mezonlarga javob berishi kerak:

a) o'zlarining "ota-shaharlaridan" 30 daqiqadan uzoq bo'lmagan masofada joylashgan (aholisi kamida 200 ming kishi bo'lgan) va Tokio, Nagoya yoki Osakadan haydashda 1 kun ichida ;

b) 500 kvadrat mildan kam yoki unga teng maydonni egallash;

c) madaniy va rekreatsion infratuzilma bilan jihozlangan, hayot uchun qulay joylar bilan birlashtirilgan muvozanatli zamonaviy ilmiy-ishlab chiqarish majmualari, universitetlar va tadqiqot institutlariga ega bo'lish;

d) manzarali joylarda va mahalliy urf-odatlar va tabiiy sharoitlar bilan uyg'un bo'lishi.

Tokiodan 35 mil shimoli-sharqda "miyalar shahri" - Tsukuba joylashgan. Bu erda 50 ta davlat ilmiy-tadqiqot institutlari va 2 ta universitetda ishlaydigan 11500 kishi istiqomat qiladi. Tsukubada dunyodagi eng yirik ilmiy markazlardan biriga aylangan Yaponiyaning 98 etakchi davlat tadqiqot laboratoriyalaridan 30 tasi joylashgan. Amaliy tadqiqotlarga ixtisoslashishni nazarda tutadigan ilmiy tadqiqot natijalarini tijoratlashirishdan iborat bo'lgan "texnopolislardan" farqli o'laroq, Tsukuba fundamental tadqiqotlar shahri bo'lib, unda xususiy sektorning o'rnini unchalik katta emas.

"Texnopolislar" qurilishi mintaqaviy darajada moliyalashtiriladi - mahalliy soliqlar va korporatsiyalarning hissalarini orqali. Bir qator "texnopolislar" (Xirosima, Ube , Kagoshima) ning "yadrosi" Tsukuba kabi "ilmiy shaharchalar" ning qurilishidir. Ba'zilar mahalliy universitetlarning fan va muhandislik bo'limlarini kengaytirishdan mamnun. Aksariyat "texnopolislar" "chegara texnologiyalari" markazlarini yaratadilar - qo'shma tadqiqotlar va venchur biznes uchun inkubatorlar.

Aralash model

Yaponiyaliklarga ham, amerikaliklarga ham yo'naltirilgan "ilmiy parklar" ning aralash modeliga "Frantsiyaning ilmiy parklari, xususan, ularning eng kattasi" Sofiya Antipolis "(Rivierada joylashgan, 2000 gektardan ortiq; 80-yillarning o'rtalariga kelib, erlar kompaniyalar va tadqiqot tashkilotlariga sotilgan ; ishchilarning maksimal soni taxminan 6 ming kishini tashkil qiladi).

13.3. Rossiyada texnoparklarning ishlash xususiyatlari

Rossiyada texnoparklarning birinchi to'liqlanish shakllanishi 2010-yillarda boshlandi. Ularning aksariyati oliy o'quv yurtlarida tashkil etilgan. Ushbu

texnoparklarda rivojlangan infratuzilma, ko'chmas mulk yoki o'qitilgan boshqaruv guruhlari bo'lmagan. Ular, qoida tariqasida, universitetning tarkibiy bo'linmasi sifatida yaratilgan va aslida kichik innovatsion korxonalarni tashabbuskor, yaratuvchi va qo'llab-quvvatlovchi operatsion tashkilotlar bo'lmagan. Alohida holatlarda texnoparklar YoAJ shaklida shakllantirildi, bu esa bazaviy tashkilotga nisbatan mustaqil ravishda moslashuvchan boshqaruvni amalga oshirishga imkon beradi. Rossiyadagi texnoparklar kamdan-kam istisnolardan tashqari, inkubator funksiyalarini bajarmaydilar, lekin birinchi navbatda o'ziga xos "xavfsizlik asoslari" bo'lib xizmat qiladilar 2 ulardagi korxonalarni tajovuzkor tashqi muhitdan himoya qiladi. Kichik firmalarning texnoparkda bo'lish muddati cheklanmagan va hozirgi kunda o'rtacha 10 yilni tashkil etadi (xalqaro standart 2-3 yilga teng).

Rossiya Federatsiyasida birinchi texnopark 1990 yilda tashkil etilgan - "Tomsk ilmiy-texnika parki". Keyin ularning shakllanishi keskin tezlashdi: 1990 yil - 2 texnopark, 1991 yil - 8, 1992 yil - 24, 1993 yil - 43. Bugungi kunga kelib asosan universitetlarda 80 ga yaqin texnopark yaratildi.

Biroq, amalda ishlaydigan texnoparklar juda kam: masalan, 2000 yilda 30 ga yaqin texnopark o'tishga muvaffaq bo'lgan akkreditatsiya o'tkazildi. Va ularning o'ndan bir oz ortig'i xalqaro standartlarga javob beradigan deb tan olindi. Texnoparklarni baholash texnopark va universitet o'rtasidagi bog'liqlik darajasi, talabalarni jalb qilish darajasi, sanoat korxonalarida yaratilgan va tatbiq etilayotgan texnologiyalar soni, mintaqa, sanoatning qiziqish darajasi va shu kabi mezonlarga muvofiq amalga oshirildi. texnopark ishidagi aholi va boshqalar. Eng yuqori ko'rsatkichlar 10 texnoparkda bo'lgan. Eng yiriklaridan biri - Moskva davlat universitetining Ilmiy bog'i o'n birinchi o'rinni egalladi.

Akkreditatsiya natijasida aniqlangan bunday oz sonli amaldagi texnoparklar, texnoparklarni yaratishda bozor yondashuvlaridan foydalanilmaganligi bilan izohlanadi. Ularning aksariyati yangi tuzilma uchun qo'shimcha byudjet mablag'larini olish maqsadida tashkil etilgan. Shu bilan birga, davlat ushbu mezonlarga muvofiq biron bir boshlang'ich tanlov siyosatini amalga oshirmadi: xususan, loyihaning qaytarilishining taxminiy hisob-kitobi amalga oshirilmadi.

O'tkazilgan akkreditatsiya ishlarning holatini o'zgartirmaganligi xarakterlidir. Bu faqat innovatsion infratuzilmani rivojlantirishning haqiqiy darajasini ochib berishga imkon bergan vosita edi, ammo hech qanday oqibatlariga olib kelmadi - na texnoparklar ishining natijalariga qarab na soliq imtiyozlari, na tabaqalashtirilgan moliyalashtirish. Byudjet mablag'lari, agar ajratilgan bo'lsa, Texnoparklar assotsiatsiyasiga kiritilgan barcha ishlaydigan texnoparklar bo'yicha teng ravishda taqsimlanishda davom etdi.

Texnologik parklarni yaratish tajribasi ta'lim muassasalarida emas, balki sanoat korxonalarida yanada muvaffaqiyatli bo'ladi. Ishlab chiqarishni qayta qurish jarayonida yirik biznes asosiy korxonadan infratuzilmasidan foydalanadigan va etkazib beruvchilar va pudratchilar vazifasini bajaradigan simbiyoz doirasida u bilan birga yashaydigan kichik va o'rta kompaniyalarning butun klasterlarini yaratadi. Bundan tashqari, ular boshqa korxonalariga mahsulot etkazib berishni boshlaydilar. Bu barqaror sanoat tarmoqlarini yaratadi. Mashinasozlik sanoati

(OMZ, Motovilikhinskiye Zavody, KAMAZ, AvtoVAZ) klasterlash bo'yicha eng katta yutuqlarga erishdi.

Chet el texnoparklaridan asosiy farq

Texnoparklar o'zlarining g'oyalarida, taxminan yarim asr oldin o'ylab topilgani kabi va ular Qo'shma Shtatlarda eng tez sur'atlar bilan rivojlanib borishi nuqtai nazaridan (eng ko'p texnoparklar bo'lgan joyda - 150 ga yaqin), bu umuman emas mamlakatimizda amalga oshirilmogda. Bizning amaliyotimizdan farqli o'laroq, texnoparklar, aslida, o'z mutaxassislarining ishlanmalarini amalga oshirishni osonlashtirish uchun mo'ljallangan, universitetning boshqa bir fakulteti yoki o'simlik laboratoriyasi bo'lgan G'arbda ular o'zlariga yuklamaydigan asoschilarga nisbatan katta erkinlikka ega. texnoparklar nafaqat ma'lum mijozlar, balki yo'nalishlar ham ishlaydi. Evropa va Amerika texnoparklari har qanday mustaqil tijorat firmasi bilan bir xil printsiplarga - iqtisodiy samaradorlikka asoslangan. Va shunga mos ravishda mijozlarni tanlang. Agar Rossiya amaliyoti hozirgi muassislarning ehtiyojlariga xizmat qiladigan tuzilmalarning hozirgi tor doirasidan tashqariga chiqmasa, u holda bizning istiqbollarimiz bu ma'noda juda oddiy ko'rinadi. Buni mahalliy texnoparklarning rivojlanish dinamikasiga nazar tashlasangiz ham ko'rish mumkin - bu G'arb stavkalaridan sezilarli darajada past.

Masalan, Finlyandiyada allaqachon 7 ta texnopark mavjud bo'lib, ular bir-biridan biroz farq qiladi, lekin asosiy jihatlari o'xshash - ular o'z ishlarida mustaqil. Eng yirigi Tamperedagi texnopark. Rossiyada hali bunday narsa yo'q va yaqin kelajakda kutilmaydi. U yoshi bilan biznikiga taqqoslansa-da, u kuchi va istiqbollari bo'yicha ikkinchisidan ancha ustundir. Hozirda Finlyandiyada yuz berayotgan og'ir iqtisodiy inqiroz sharoitida ham, uni ancha rivojlangan, hatto gullab-yashnagan korxonalarining kichik guruhi deb tasniflash mumkin. Muvaffaqiyat siri "otalar" dan mustaqil bo'lishdir.

Tampere texnoparki Universitet va Fan va Texnologiya Markazi tomonidan tashkil etilgan. U ulardan hudud oldi (deyarli bejizga - Finlyandiyada er juda qimmat) va dastlabki bosqichda davlat tomonidan universitetlar uchun barcha imtiyozlardan foydalanilgan. Ammo Tampere texnoparki o'z ishida G'arbnig boshqa barcha gullab-yashnagan texnoparklari kabi mutlaqo mustaqildir. Qudratli mustaqil tuzilma bo'lib, u to'g'ridan-to'g'ri (va biz kabi muassislar orqali emas) investorlar, banklar va sanoat korxonalarini bilan bog'liqdir.

Sankt-Peterburgda yirik universitetlarda tashkil etilgan bir nechta texnoparklar mavjud. Ushbu kelib chiqish normal va tabiiydir. Yomon yangilik shundaki, ular o'zlarining yuridik shaxslariga ega emaslar, ko'chada odamlarni mijoz sifatida shartnoma asosida taklif qilish huquqiga ega emaslar. Hatto eng yaxshi texnoparklarda ham, masalan, Elektrotexnika universiteti texnoparki (sobiq LETI) da, barcha mijozlar texnoparklar orqali ularga yordam berishga harakat qilayotgan o'sha universitetning professorlari, dotsentlari, menejerlari. ajoyib g'oyalar. Aslida, ushbu parametr texnoparkning harakatini cheklaydi va uning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi. Agar buni hali bir yoki ikki yil ichida, dastlabki bosqichda, shakllanish davrida tushunish mumkin bo'lsa, unda kelajakda bunday siyosat xato bo'lib tuyuladi. Texnoparklar ma'muriyati o'z biznes-rejasi loyihasi asosida mijozni tanlashi kerak. Prognozlariga ko'ra, agar bizning texnoparklarimiz

hozirgi yarim embrion holatidan chiqmasa , unda texnoparklarni qo'llab-quvvatlash davlat dasturi tugagandan so'ng, ular yo'q bo'lib ketishi mumkin.

13.4. Texnoparklarni rivojlantirishda davlatning roli

Texnoparklarni qurish bilan bog'liq holda davlat o'zini qanday tutganini ko'rib chiqamiz.

Umuman olganda, ushbu davrda texnoparklar Rossiyada o'z o'rnini topa oldi. Bunda davlat va tadbirkorlar uyushmalari tomonidan tashkillashtirilgan maxsus moliyalashtirish mablag'lari, Rossiya fundamental tadqiqotlar fondi, ilmiy-texnik sohadagi korxonalarining kichik shakllarini rivojlantirishga ko'maklashish fondi va boshqalar muhim rol o'ynaydi.

Ammo bu sohada ko'plab muammolar mavjud. Texnoparklarni rivojlantirishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning asosiy muammolari ularni yaratish va rivojlantirish uchun ishonchli huquqiy asoslarning etishmasligi (garchi texnoparklarning kontseptsiyasi va xususiyatlari, ularni yaratish kontseptsiyasi va texnologiyasi allaqachon ishlab chiqilgan bo'lsa ham) va tashqaridan moddiy, texnik va moliyaviy yordam. Vaziyat, shuningdek , mamlakatdagi og'ir iqtisodiy vaziyat, ayniqsa, ishlab chiqarish uchun yuqori soliqlar va kreditning yuqori narxi bilan murakkablashadi.

Investments Bank Consulting axborot agentligining yozishicha, texnoparklarga pul sarflashning asosiy sababi texnoparklarning rezident kompaniyalarini buyurtmalar bilan ta'minlash imkoniyatidir. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, IT-kompaniyalarning o'zlari boshqacha fikrda. Texnoparklar ish joylarini yaratadiganga o'xshaydi. Ularning yaratilish g'oyasi ma'lum bir hududda bir sohada ixtisoslashgan va innovatsion salohiyatga ega kompaniyalarni jamlashdir. Qulay ish sharoitlari, ijaraga beriladigan imtiyozli stavkalar va, albatta, rivojlangan infratuzilma xalaqit bermaydi.

13.5. Texnoparklarni rivojlantirish bilan bog'liq muammolar

Texnoparklar yuqori texnologiyali sanoatni tashkil qilishning samarali shakli bo'lishi mumkin. Buni ko'p yillik xorijiy tajribalar tasdiqlaydi. Texnoparklar Hindiston, Xitoy, Evropa va AQShda o'nlab yillar davomida mavjud. Ular bir-biridan farq qilsa-da, ularning umumiy xususiyatlari ham mavjud: yaxshi infratuzilma va biznes yuritish uchun maxsus qoidalarga ega bo'lgan alohida maydon. Bu bojxona to'lovlari, soliq yig'implari, valyuta operatsiyalari, kompaniyalarni yaratish va ro'yxatdan o'tkazish tartibiga taalluqlidir. Shuningdek, ofislarni va ishlab chiqarish binolarini ijaraga olish va sotib olish uchun imtiyozli narxlar. Vaziyatlarning muvaffaqiyatli kombinatsiyasi bilan, bunday shakllanishlar ishtirokchilarning o'zaro ta'siri tufayli qo'shimcha ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Rossiyada texnoparklar zarurligi haqida ancha oldin, o'n besh yildan ko'proq vaqt oldin gaplashilgan. Ular hattoki paydo bo'ldi, ammo texnoparklar emas, balki "inkubatorlar" bo'lib chiqdi. Bunday ta'limning odatiy namunasi - Moskva davlat universitetining Ilmiy bog'i. Umuman olganda, ushbu loyiha muvaffaqiyatli bo'ldi. Ammo "inkubator" ning g'oyasi - yosh, endigina rivojlanayotgan korxonalar uchun imtiyozli sharoitlar yaratish, ularga mustaqil hayot uchun kuch-quvvat olish imkoniyatini berishdir. Bog'doy bolalar inkubatsiya zavodidan chiqib, yangi avlodga yangi avlod uchun joy ajratishi kerak. Aslida, bu sodir

bo'lmaydi. Parkning ko'plab birinchi uy hayvonlari hali ham o'sha erda qolmoqda. Albatta, rotatsiya bor, ammo bo'shagan joylar asosan ochiq tanlov asosida emas, balki tanish orqali to'ldiriladi.

Shunga o'xshash "inkubatorlar" boshqa shaharlarda, odatda yirik universitetlar yoki institutlar atrofida ham paydo bo'lgan, ammo ular yuqori texnologiyali biznesning rivojlanishiga sezilarli turtki bermagan. Aksincha, ular o'rtacha ijara haqi va qabul qilayotgan muassasasiga sodiqlik bilan ofis markazlariga aylandilar. Bundan tashqari, barcha texnoparklarda tabiiy bo'shliq cheklovlari mavjud, chunki ular boshqa tashkilotlar hududida joylashgan bo'lib, uy-joy qurishni nazarda tutmaydi. Zelenograddagi texnoparkning maydoni 11,5 ming kvadrat metrni tashkil qiladi. m (shu jumladan 10 ming kvadrat metr. sanoat binolari m), Moskva davlat universiteti ilmiy parki - 11 ming kvadrat metr. m, "Kurchatovskiy" - taxminan 20 ming kvadrat metr. m Agar ular kengaytirilishi mumkin bo'lsa, unda birozgina.

Hozirgi kunda ko'plab IT-kompaniyalar ikkita hal qilinmaydigan muammoga duch kelishmoqda. Birinchisi, kadrlarning keskin etishmasligi: 30% va undan ko'proqqa etadi. Mahalliy kadrlar firmalar o'rtasida taqsimlanmoqda, mutaxassisning ish haqi har bir o'tish paytida ko'tariladi. Hududlar kadrlar manbai bo'lib qolmoqda. Uy-joy etishmovchiligi va yuqori narx sharoitida MDH mamlakatlaridan mutaxassislarni jalb qilish qo'shimcha qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi: ish haqi kvartira ijarasi narxida ko'tariladi va ijarachi kompaniya immigratsiya masalalari bilan shug'ullanishi kerak. Ikkinchi muammo - bu binolarning etishmasligi va ofislarni ijaraga olishning yuqori narxi. Ushbu omillar, xususan, o'zlarining narx ustunligini yo'qotayotgan dasturiy ta'minot eksportchilarimizning pozitsiyalariga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Agar mavjud tendentsiyalar davom etsa, vaziyat tanqidiy bo'lib qolishi mumkin va manfaatdor kompaniyalar rahbarlari buni tushunishadi.

Kichik firmalar masofadan turib ishlashni tashkil qilish uchun vaqt va pul sarflamaslik uchun o'z resurslarini bir joyga jamlashni afzal ko'rishadi.

Bizneslari eksportdan uzoq bo'lgan kompaniyalar uchun texnoparklarda qatnashish g'oyasi unchalik ahamiyatli emas. Tizimlarni birlashtiruvchi firmalarning ko'plab top-menejerlari texnoparklar haqida eshitmaganlar, ammo, albatta, ular qulay va arzon ofis maydonlaridan bosh tortishmaydi.

Rossiyada texnoparklarni rivojlantirishning asosiy muammosi shundaki, texnoparklarni yaratish va rivojlantirish uchun aniq qonuniy asos yo'q. Ushbu soha mamlakatimizda boshqa ko'plab sohalarga qaraganda ancha kech paydo bo'ldi, bu tajriba etishmasligi va zarur bilimlarning etishmasligidan dalolat beradi. Texnoparklarni tashkil qilishning yakuniy texnologiyasi allaqachon mavjud, ammo ko'plab mutaxassislarning fikriga ko'ra, bu juda noaniq va noaniq. Axborot texnologiyalari sohasini rivojlantirish bo'yicha qabul qilingan Kontseptsiyada, AT bozorining institutsional asoslarini shakllantirish choralariidan biri sifatida, texnoparklarni yaratish "mutaxassislarning tanqidiy massasini shakllantirish va ularni telekommunikatsiya bilan ta'minlash imkoniyatini yaratish" deb nomlangan. arzon narxlarda kerakli sifatli xizmatlar. "Texnoparklar soliq solish va biznesning maxsus rejimiga ega bo'lgan texnologik-innovatsion maxsus

iqtisodiy zonalarda (EIZ) joylashgan bo'lishi mumkinligi to'g'risida kelishib olindi. Bu juda muhim qadam, chunki avvalroq Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi vakillari biron bir joyda joylashgan kompaniyalar har qanday soliq imtiyozlariga ega bo'lishlari haqidagi fikrni rad etishgan.

Texnoparklarning ayrim loyihalari ma'lum IT-kompaniyalar tomonidan tashabbus qilinadi va jamoatchilik fikri ular bilan bog'liqdir. Ishonchsizlik juda zo'r va firmalar shunchaki o'z muammolarini davlat hisobidan hal qilishga urinishlariga katta shubha bor.

G'arbning yirik sotuvchilarining mavqei juda muhimdir, chunki ular boshqa mamlakatlarda o'xshash parklarni shakllantirishda hal qiluvchi rol o'ynagan va ularsiz keng ko'lamlı ishlar amalga oshirilmaydi. Aviatsiya, avtomobil va energetika korporatsiyalari boshqa mamlakatlarning texnoparklarida muvaffaqiyatli ishlamoqda. Rossiyada Boeing allaqachon SAPR tizimlari bilan ishlashga qodir bo'lgan xodimlarning etishmasligiga duch keldi. Biz muhandislarni qayta tayyorlash uchun keng ko'lamlı tadbirlarga muhtojmiz va bu ham davlat yondashuvini talab qiladi.

Texnoparklarini rivojlantirish yo'lidagi quyidagi eng muhim to'siqlarni ajratib ko'rsatish kerak:

a) texnoparklarni yaratish va rivojlantirish uchun ishonchli huquqiy asoslarning etishmasligi (garchi texnoparklarning kontseptsiyasi va xususiyatlari, ularni yaratish kontseptsiyasi va texnologiyasi allaqachon ishlab chiqilgan bo'lsa)

b) davlat tomonidan moddiy-texnik va moliyaviy yordamning etishmasligi

v) malakali kadrlarning etishmasligi

d) mamlakatdagi qiyin iqtisodiy vaziyat; ishlab chiqarishga yuqori soliqlar; kreditlarning yuqori qiymati

e) davlat "texnopark" tushunchasiga xos bo'lgan afzalliklar to'g'risida tushunchaga ega emas

f) biron narsani muvofiqlashtirish, qaror qabul qilish zarur bo'lgan nazorat organlari. Investor barcha hujjatlarni topshirishi va javob olishi mumkin bo'lgan "bitta oyna" tizimi mavjud emas

g) ishlab chiqarish madaniyati pastligi; boshqaruv tajribasining etishmasligi

13.6. Texnoparklarni rivojlantirish yo'llari

Texnoparklar g'oyasi ikki xil muammolarni echimini birlashtiradi: biri kichik ishlab chiqarish biznesini rivojlantirishni rag'batlantirish, ikkinchisi - iqtisodiyotni rivojlantirishning innovatsion usulini izlash. Qanday bo'lmasin, texnopark qurilishi rejalashtirilgan er kimga tegishli ekanligiga qarab, davlat yoki mintaqa tomonidan mablag 'kerak. Mintaqa uchun texnopark yangi ish o'rinlarini yaratish va yangi texnologiyalarni rivojlantirish demakdir, davlat uchun - innovatsion rivojlanishga o'tish va raqobat muhitini yaratish. [to'rt]

Bugungi kunga kelib, texnoparklar yaratishning uchta asosiy printsipli ishlab chiqilgan:

a) texnoparklarning o'zini o'zi ta'minlashi, ularning davlat mablag'laridan mustaqilligi;

b) investorlar uchun jozibali sharoitlar yaratish;

v) texnoparklar faoliyati natijalari mintaqa manfaatlariga javob berishi kerak.

So'nggi paytgacha o'zlarini texnopark deb atagan deyarli barcha tuzilmalar haqiqatan ham mol-mulkni ijaraga berish bilan shug'ullanishgan. Endi vaziyat o'zgarib bormoqda, ammo asosiy savol hali hal qilinmagan: investitsiyalarni jalb qilish va xususiy kapitalni qanday qiziqtirish kerak, agar foydasi kamligini, eng muhimi, texnoparklarning vazifalarini tushunsa?

Vegas Lex kompaniyasining katta yuristi Dariya Godunovanning fikriga ko'ra, javob faqatgina bitta imtiyoz, birinchi navbatda soliq va ijara imtiyozlari bo'ladi. Ularni qonunchilik darajasida o'rnatishga intilish kerak - shundagina ilm-fanni rivojlantiradigan ishbilarmonlar, masalan, prototipini olish orqali zarur resurslar va makonga ega bo'lish, shuningdek, o'qitish va tegishli konsalting xizmatlaridan foydalanish mumkin bo'ladi.

Bunday holda, texnopark - bu yuqori texnologiyalar va innovatsiyalarga "pul topadigan" mustaqil, tijorat jihatdan muvaffaqiyatli va samarali korxonalar ekanligini hisobga olish muhimdir. Bu xavfli biznes: jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, yangi texnologiyalar sohasidagi barcha loyihalarning 50% dan ortig'i muvaffaqiyatsiz tugaydi. Ammo muvaffaqiyatli loyihalar juda foydali.

Texnopark qanchalik daromadli bo'lishini taxmin qilish uchun aniq va tizimli rejalashtirish talab etiladi - moliyalashtirish bosqichidan va qurilish / rekonstruksiya qilish uchun joy tanlashdan kadrlarni tanlashgacha. Bularning barchasi bizning qiyin sharoitimizda ham amalga oshiriladi. Asosiysi, ishonch, yorqin g'oya va yaxshi maslahatchilar.

Davlat ilmiy-texnik siyosatini tizimli ravishda o'rganish ilm-fanni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishni, mahalliy yuqori va ilm talab qiladigan texnologiyalarni, transfer texnologiyalarini, ilmiy-texnik kadrlar salohiyatini kengaytirishni, axborotlashtirish siyosatini, ilmiy elitani rivojlantirishni qamrab olishi kerak.

Texnoparklar zamonaviy iqtisodiyotning muhim elementidir. Texnoparklarga bir necha nuqtai nazardan qarash mumkin.

Birinchi, texnoparkni erkin iqtisodiy zonaning maxsus turi deb hisoblash mumkin, uning hududida ilm talab qiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish jadal rivojlanmoqda, yangi kadrlar, texnologik-innovatsion zonalar shakllanmoqda, shu tomondan texnopark yig'iladi. Jahon iqtisodiyotida sodir bo'layotgan asosiy jarayonlarga muvofiqligi talablari.

Ikkinchi, ilm-fan asosan kichik biznesni rivojlantirish uchun turtki beradi, bu esa texnoparklar haqida kichik biznesni qo'llab-quvvatlash shakli sifatida gapirishga imkon beradi, uning rivojlanishi ijtimoiy takror ishlab chiqarishning sifat jihatidan yangi bosqichga o'tishga imkon beradi.

Uchinchi, aynan texnoparklarda ilm-fan fundamental va amaliy tadqiqotlar o'tkazish uchun moliyaviy va boshqa qo'shimcha imkoniyatlarni oladi, shu bilan fan davlatdan katta mustaqillikka ega bo'ladi. Shu munosabat bilan texnoparklar mahalliy ilm-fanni qo'llab-quvvatlashning jozibali shakli hisoblanadi.

Hozirgi inqirozdan chiqish usullaridan biri bu mahalliy ilm-fan va yuqori texnologiyalar ishlab chiqarishiga tayanishdir. Shu munosabat bilan texnoparklar ushbu jarayonda eng muhim rollardan birini o'ynashi mumkin.

Nazorat uchun savollar va topshiriqlar

1. Texnoparklarning iqtisodiy mohiyati va O'zbekistonda ularni rivojlantirish istiqbollari nimadan iborat?
2. Texnoparklarni yaratishning asosiy vazifalarini aniqlang?
3. Texnoparklar Amerika (AQSh, Buyuk Britaniya) modeliga nima hos?
4. Texnoparklar Yaponiya (Yaponiya) modeliga nima hos?.
5. Texnoparklar aralash (Frantsiya, Germaniya) modeliga nima hos?
6. Rossiyada texnoparklarning ishlash xususiyatlari nimadan iborat?
7. Texnoparklarni rivojlantirishda davlatning roli nimadan iborat?
8. Texnoparklarni rivojlantirish bilan bog'liq muammolarini aniqlang?
9. Texnoparklarni rivojlantirish yo'llarini aniqlang?

14-bob. Venchur-biznes innovatsiyalarni boshqarishni tashkil etishning yangi shakli sifatida

14.1. Venchur firmalari va venchur fondlari

14.2. Venchur biznesining paydo bo'lishi va rivojlanishi tarixi

14.3. Venchur fondlarining xorijiy tajribasi

14.1. Venture firmalari va venchur fondlari

Kichik korxonalar orasida venchur firmalar (venchur biznes - xavfli korxonalar) alohida o'rin tutadi - bu kichik, ammo juda moslashuvchan va samarali korxonalar bo'lib, ular sinovdan o'tkazish, qayta ko'rib chiqish va texnik jihatdan ishlab chiqarishga amaliyotda hali ishlab chiqilmagan ilmiy yutuqlarning natijalari va texnologik yangiliklar, ya'ni asosiy yangiliklarni tatbiq etish maqsadida yaratilgan. Ushbu turdagi biznes investitsiya daromadlarini olishning yuqori xavfi (iqtisodiy, texnologik, ishlab chiqarish, tizimli) bilan bog'liq, shuning uchun venchur biznes ko'pincha xavfli deb nomlanadi. Venchur korxonalarini bir necha yuridik va (yoki) jismoniy shaxslarning kapitalini vaqtincha birlashtirish asosida tuziladi yoki yirik kompaniyalar va banklarning kreditlari yoki investitsiyalaridan foydalanadi. Ixtirolar ishlab chiqilgandan so'ng, ushbu korxonalar yirik firmalar tomonidan so'riladi (ko'pincha so'nggi venchur sheriklari orasida) yoki litsenziyalarni sotish orqali ular moliyaviy holatlarini mustahkamlaydilar, o'zlarining ishlab chiqarishlari va tijorat operatsiyalarini tashkil etish va ixtirolar asosida faol tadbirkorlikni boshlashadi. Taniqli "Rank Xerox" va "Polaroid" firmalari venchur korxonasining so'nggi o'zgarishiga yorqin misollardir. Venchur firmasini yaratish uchun bir nechta shartlar talab qilinadi: innovatsiya g'oyasi (yangi ishlab chiqarish, texnologiya, xizmat); ushbu g'oyani amalga oshirish uchun ijtimoiy ehtiyoj; bunday g'oya asosida yangi shaklni tashkil etishga qodir bo'lgan tadbirkor; ushbu firmani moliyalashtirish uchun "venchur" kapitali.

Venchur korxonalarini vaqt o'tgach o'zlarining afzalliklarini isbotladilar, jumladan: ilmiy-tadqiqot ishlanmalarining muddatlarini 2 va undan ortiq baravarga qisqarishi, ixtirolarni o'zlashtirish darajasi bo'yicha yirik ham, o'rta va kichik sanoat firmalari ham ular bilan raqobatlasha olmaydi; xarajatlarning 2 yoki undan ko'p marta kamayishi. Boshqa shakllarga nisbatan kamida 4 barobar ustunligi ko'rinib to'ribdi. Shu sababli, eng asosiy ixtirolarning aksariyati sanoat

gigantlari tomonidan emas, balki venchur kompaniyalari tomonidan ishlab chiqilganligi ajablanarli emas. Venchur-firmalarining samaradorligi isbotlashni talab qilmaydi: "Apple Computer", "JVS" kabilar juda ajoyib tarzda ishlagan misol bo'lishi mumkin.

Venchuri firmalari ikkita tashkiliy shaklda tuziladi: mustaqil venchur kompaniyalari va yirik korxonalar ichida joylashgan firmalar. Venchur biznesining natijasi shunchalik ahamiyatliki, yirik korporatsiyalarni o'z tarkibida shu kabi bo'linmalar yaratishga undadi. Ichki venchurni yaratish to'g'risida qaror korxonalar rahbari tomonidan qabul qilinadi va uning faoliyati bevosita rahbarlardan biri tomonidan boshqariladi. Ilmiy ehtiyojni talab qiladigan "xavfli" loyihani yaratish mumkin bo'lgan g'oyalarni tanlashda qo'yidagilarni hisobga olish kerak: birinchidan, ushbu loyihaning vazifalari bosh kompaniyaning an'anaviy manfaatlardan farq qilishi kerak, yani ichki venchurning maqsadi yangiliklarni kashf etish. Ikkinchidan, ichki korxonalar doirasida amalga oshiriladigan g'oyalarni tanlashda mutaxassislar innovatsiyalarning tijorat salohiyati, yaratish, ishlab chiqarish va yaratish xarajatlarini 50 dan 75 foizgacha aniqlik bilan taxmin qilishlari kerak. Ichki korxonalariga, qoida tariqasida, yuridik va moliyaviy mustaqillik hamda korxonalar xodimlar tarkibini shakllantirish vakolati beriladi.

Ular odatda alohida binoda joylashgan bo'ladi, ammo bosh kompaniya ularga tadqiqot, hisoblash va boshqa jihozlarni taqdim etadi va kerakli boshqaruv xizmatlarini taqdim etadi. Odatda, muvaffaqiyatli faoliyat bilan ichki venchur asosiy kompaniyaning ishlab chiqarish bo'limlaridan biriga aylanadi va uning mahsulotlari kompaniyada tashkil etilgan savdo kanallari orqali sotiladi. Ko'plab kompaniyalar bir vaqtning o'zida bir nechta ichki venchurlarni tashkil qilishadi, masalan 1983 yilda 15 ta "xavfli" loyihaga ega bo'lgan IBM korporatsiyasi. Ularga muvofiq telekommunikatsiya uskunalari, displeylarning yangi turlari va shaxsiy kompyuterlar ishlab chiqarildi va bozorga chiqarildi, ularni yaratish va chiqarish IBM ichki venchurlarining eng muvaffaqiyatli loyihasidir. Ushbu loyihani amaliy joiy etish boshlanganidan bir yil o'tgach, mahsulotlar bozorga jo'natildi va ikki yildan so'ng savdo hajmi 2,5 milliard dollarni tashkil etdi, shu paytgacha ichki korxonalar korporatsiyaning eng yirik ishlab chiqarish bo'limiga aylandi. Venchurlarning faoliyati natijasida selofan, sharikli ruchka, vertolyot, turbojetli dvigatel, kineskop, insulin, rangli fotosuratlar va fotosuratlarni bosib chiqarish, kserografiya, mikroprotsesser va boshqa ko'plab mahsulotlar ishlab chiqarildi. Qo'shma Shtatlarda venchur biznesi eng ko'p bilim talab qiladigan sohalarni - yarimo'tkazgichlar, kompyuterlar, dasturiy ta'minot va sun'iy aql ishlab chiqarishni rivojlantirishga qaratilgan edi. G'arbiy Evropada ahamiyatli kapital bozori faqat 70-yillarda paydo bo'ldi va Gollandiyada, Germaniyada, Italiyada va boshqa mamlakatlarda tez rivojlana boshladi.

Zamonaviy venchur korxonalari - bu juda yuqori faollik va maqsadga yo'naltirilgan faoliyat bilan ajralib turadigan moslashuvchan va harakatchan tuzilmalar bo'lib, birinchi navbatda korxonalar ishchilari va investorlarning ishlab chiqilgan g'oya, texnologiya, ob'ektlar, minimal xarajatlar bilan ixtirolarni tijoratlashtirishga bevosita qiziqishi bilan bog'liq. Ishlab chiqarishni

tijoratlashtirish tezligi bo'yicha yirik sanoat korxonalari ular bilan raqobatlashishi juda qiyin.

Venchor Jamg'armalar - asosiy innovatsiyalarni moliyalashtirish manbai

Venchor Jamg'arma - so'nggi ilmiy-texnik ishlanmalar va venchor firmalarining "xavfli" loyihalarini moliyalashtirish uchun yaratilgan moliyaviy resurslar jamg'armasi. Venchor jamg'armalarining sarmoyasi turli manbalardan iborat: individual va oilaviy investitsiyalar; boshqa fondlarning xayr-ehsonlari va badallari; sug'urta kompaniyalari, banklar, xorijiy investorlar, korporatsiyalar va pensiya fondlari tomonidan investitsiyalar. Odatda, kapitalining asosiy manbai (deyarli 75%) pensiya va boshqa mablag'lar, shuningdek xayriya mablag'lari hisoblanadi. Venchor fondlari hajmi bir necha milliondan bir necha yuz million dollargacha bo'lishi mumkin. Venchor fondlarni yopiq va ochiq manbali fondlarga ajratish mumkin. Birinchi turdagi tuzilmalarda, mablag 'yig'ilgandan so'ng, investorlarning yopiq guruhi shakllantiriladi. Ushbu jamg'armalar 5-10 yilgacha faoliyat olib boradi. Jahon amaliyotida bunday davr ma'lum bir innovatsion g'oyani amalga oshiruvchi kompaniya uchun qoniqarli o'sishga erishish va shunga muvofiq investorlarga o'z investitsiyalaridan qabul qilinadigan daromad darajasini ta'minlash uchun etarli deb hisoblanadi. Jamg'arma mavjud bo'lgan dastlabki to'rt-besh yil davomida uning mablag'larini to'liq ishlatilishi kerak, ya'ni sarmoyalar sifatida taqsimlanadi. Shu bilan birga, yopiq venchor fondi sarmoyadorlar unga qo'yilgan mablag'ni qaytarib bergandan va ma'lum bir foyda ko'rgandan keyingina o'z faoliyatini tugatadi. Ikkinchi turdagi korxonalar (masalan, o'zaro mablag'lar jamg'armalari) har qanday aksiyalarni joriy kunga oshkor qilingan sof qiymatidan sotib olishga rozi. Ushbu turdagi mablag'lar har qanday aniq miqdor bilan cheklanmaydi; sarmoyadorlarning ularga qo'shimcha mablag kiritishi yoki ularni qaytarib olishiga qarab ishlaydi. Venchor fondi cheklangan sheriklik uyushmasi sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Bunda uning asoschilari (ta'sischi) va investorlar manfaatlarini himoya qilish qoidalarida belgilangan mas'uliyati cheklangan sheriklardir. Bosh sherik fondni boshqarish uchun javobgardir yoki menejer ishini nazorat qiladi. Cheklangan sheriklik soliqqa tortilmaydi.

So'nggi yigirma yil ichida keng tarqalgan yana bir shakli bu yirik korporatsiyalarning jamg'armalari (korporativ moliyaviy korxonalar). Masalan, Amerikaning 100 dan ortiq korporatsiyalari turli vaqtlarda yangi korxonalar yordam berish va ularning texnik rivojlanishini tezlashtirish uchun venchor moliyalashtirish dasturlaridan foydalanilgan.

Yirik korporatsiyalar tomonidan venchor mablag'larni moliyalashtirish uchta usulda amalga oshiriladi:

- Kichik hajmdagi mahsulotlarni ishlab chiqaradigan kichik firmalar yaratishga sarmoya kiritish orqali (yangi mahsulotni ommaviy ishlab chiqarishni korporatsiya o'zi tashkil qilmoqda). Ushbu turdagi amalga oshirish shakllari "monopoliyalarning inkubator iqtisodiyoti" deb nomlanadi;
- Filiallarni shakllantirish orqali - to'liq egalik qiluvchi kichik venchor kapital firmalari. Bu asosiy kompaniyalardan tashqarida qilingan

ixtirolarni rivojlantirish va o'zlashtirish uchun kreditlar beradigan jamg'arma shakli;

- Korporatsiyalarning venchur kapital firmalarining kapitalidagi ulushli ishtiroki orqali.

Notijorat venchur jamg'armasi faoliyatining o'ziga xos xususiyati shundaki, unda tegishli fan sohasida juda ko'p narsalarni tushunadigan emas, balki hozirgi paytda qaysi mahsulotlar va texnologiyalar talab qilinayotgani yoki bozor istiqbollarni anglaydigan mutaxassislar ishlaydi. Tabiiyki, bu odamlarning kasbiy tayyorgarligi olimlar tayyorlashidan tubdan farq qilishi kerak. Ular birinchi navbatda bozorni o'rganishlari kerak. Jamg'arma notijorat tashkiloti bo'lishi juda muhimdir. U innovatsiyalarni topish va targ'ib qilish bilan bog'liq tavakkalchilikka yo'l qo'ymasligi kerak. Ushbu sub'ekt intellektual mulkni sotishdan tushadigan daromadning bir qismini faqat uning yordamida topilgan texnologiyalar bozor mahsulotiga aylangandagina oladi. Bunday jamg'armalarning mavjudligi o'zlarining ilmiy mahsulotlarini tijoratlashtirishga sarmoya izlayotgan olimlarning vaqtlari va kuchlarini sarflamaslikka imkon beradi. Amerikalik oliy o'quv yurtlarining amaliyoti shuni ko'rsatadiki, yirik universitetdagi texnologik transferlar bo'yicha notijorat venchur fondi bozorga kiritilgan ilmiy mahsulotlardan "royalti" olish orqali yiliga yuz millionlab dollar daromad keltirishi mumkin. Venchur saroyadorning asosiy maqsadi venchur kapital firmalarini moliyalashtirish orqali o'z kapitalining uzoq muddatli o'sishini ta'minlashdir.

Venchur fondini moliyalashtirishning asosiy mezonlari quyidagilardan iborat:

1. Kuchli etakchilik. Venchur firmasi boshqaruv guruhidagi shaxslar katta tajribaga va tayyorgarlikka ega bo'lishi kerak, ular o'z ishlariga sodiq bo'lishlari, o'z sohalarida etakchi mutaxassis bo'lishlari kerak. Venchur sarmoyador yuqori darajadagi boshqaruv guruhiga va ikkinchi darajali loyihaga sarmoya kiritishni afzal ko'radi.
2. Loyihaning noyobligi. Bozorning noyobligi muhim shart hisoblanadi, chunki yangi mahsulot yoki xizmat raqobatli bo'lishi majbur bo'ladi va uni sotish hajmi besh yil davomida o'sib borishi kerak.
3. Investitsiya qilingan sarmoyaning yuqori rentabelligi. Qabul qilish uchun loyihani tavsiflashi kerak bo'lgan minimal rentabellik talab qilingan miqdorga, korxonani shakllantirish bosqichiga bog'liq, ammo odatda venchur sarmoyadort faqatgina foyda kamida 40-60% bo'lgan taqdirda manfaatdor bo'ladi.

Aslida, venchurni moliyalashtirish jarayoni to'rtta asosiy bosqichni o'z ichiga oladi:

1. Dastlabki baholash. Biznes-rejani qabul qilish bilan boshlanadi. Biznes-reja - bu venchur investorning talabdir. Unda loyiha g'oyalari shakllangan, maqsadlarni aniqlangan va sanoat va bozorni chuqur tahlil qilinga bo'lishi kerak. Taklif etilayotgan loyihaning qisqacha tavsifi biznes-rejaning eng muhim qismidir, chunki aynan shu asosda venchur sarmoyador korxonaning dastlabki qiymtini aniqlaydi.

2. Moliyalashtirish shartlari bo'yicha dastlabki kelishuv. Ushbu bosqichning vazifasi potentsial bitimning asosiy shartlarini aniqlashdir.

3. Chuqur tahlil qilish va baholash. Ushbu bosqich eng ko'p vaqtni oladi (1-3 oy). Unda kompaniya tarixi, biznes-reja, xodimlarning shaxsiy ma'lumotlari, kompaniyaning moliyaviy holati va potentsial iste'molchilar doirasi sinchkovlik bilan o'rganiladi, bashorat qilingan natijalarga pessimistik va optimistik baho beriladi.

4. Yakuniy tasdiqlash. Bitimning barcha tafsilotlari bilan memorandum tayyorlanadi. Unda o'tkazilgan tekshirishlar natijalari umumlashtiriladi, bitim shartlari va qoidalari batafsil tavsiflanadi. Ushbu ma'lumotlar tadbirkor va venchur sarmoyador tomonidan imzolanadigan rasmiy bitimning matnini asoslaydi.

Jamg'arma tomonidan venchur kapitalni moliyalashtirish shakli klassik bo'lishi mumkin - aksiyalarning katta qismini sotib olish (ko'pincha fondning nazorat paketi sotib olish holatida) yoki qo'shimcha.

Aksiyalarni sotib olgandan so'ng, fond menejerlari nafaqat konsalting, balki mablag'larning maqsadli sarflanishi ustidan nazoratni ham amalga oshiradilar. Ushbu turdagi bir necha yillik hamkorlikdan so'ng (o'rtacha 5 yil) bozorga mahsulotlarning sinov partiyasi chiqariladi. Aynan shu daqiqada ishlab chiqilgan innovatsiyaning izchilligi va istiqbollari aniqlanadi. Agar venchur firmasi muvaffaqiyat qozonsa, uning qiymati dastlabki bilan taqqoslaganda bir necha baravar ko'payadi va fond sarmoyasi bilan bog'liq xatarlar oqlanadi. Aks holda, jamg'arma o'z mablag'larini to'liq yo'qotishi yoki maksimal darajada, hech qanday foyda olmasdan, kiritilgan mablag'larni qaytarishi mumkin. Venchur fondning foydasi 5-7 yil o'tgach o'z aksiyalar paketini dastlabki investitsiyalarga nisbatan bir necha baravar yuqori narxda sotishga muvaffaq bo'lganda paydo bo'ladi.

Shunday qilib, venchur biznesining alohida ahamiyati quyidagicha:

- venchur-biznes ilmiy tadqiqotlarning butun an'anaviy tuzilishiga ta'sir ko'rsatadigan va mamlakatlar ijtimoiy ishlab chiqarishida tarkibiy o'zgarishlarni keltirib chiqaradigan yangi hayotiy biznes ob'yektlarini yaratishga olib keladi;
- venchur biznes yuqori malakali mutaxassislarning ish bilan ta'minlanishini oshiradi;
- venchur biznes iqtisodiyotning an'anaviy tarmoqlarini texnologik qayta jihozlashga hissa qo'shadi;
- venchur biznes yirik korporatsiyalarni boshqaruv tamoyillari va tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishga undaydi;

venchur kapitali biznesi shuni ko'rsatadiki, uzoq muddatli maqsadlarni mo'ljal qilish venchur kapital shaklida maxsus kredit-moliya tizimini yaratishni talab qiladi.

14.2. Venchur biznesining paydo bo'lishi va rivojlanishi tarixi

Ventur firmalari tomonidan qabul qilingan tamoyil o'rta asrlarda boshlangan. Shunisi aniqki, bunday kapital kompaniyalari o'sha paytda mavjud bo'lmagan; keyinchalik o'rnini egallagan banklargacha yolg'iz sudxo'rlar,

muvaffaqiyatli savdogarlar va boy feodal oilalar (asosan italiyaliklar) faoliyat olib borgan. Ular asosan dengiz savdo operatsiyalarini moliyalashtirgan. Buyuk geografik kashfiyotlar davrining deyarli barcha qahramonlari, shu jumladan Marko Polo va Kristofer Kolumb ham venchur sarmotadorlarning mijozlari edi. O'sha davrda yuqori rentabellikga ega bo'lgan xavfli operatsiyalarni moliyalashtirish Genuya, Padua, Venetsiyaning gullab-yashnashi uchun deyarli yagona manba bo'lgan. "Venetsiya savdosi katta kapitalni talab qilar edi, - deb yozadi frantsuz tarixchisi Fernand Braudel. - Venetsiya kapitalining ulkan pul ta'minoti unda deyarli to'liq ishlatilgan, shu sababli Suriyaga galleralar har safar suzib kelgandan keyin shahar naqd puldan mahrum bo'lgan. " Venetsiyadagi shaharlararo savdo operatsiyalarining o'rtacha rentabelligi 40% dan oshdi. Amerika, Osiyo va Afrikadagi mustamlakalarni istilo qilishni faqat davlat darajasida venchur biznesining turi deb hisoblash mumkin. XX asrda iqtisodiy muvaffaqiyat kaliti, avvalambor, ilmiy-texnik ishlanmalarning ustunligi edi. Ijtimoiy ta'minot va sug'urta tizimining bir vaqtda rivojlanishi bozorda ko'plab erkin kapital paydo bo'lishiga sabab bo'ldi, sanoat esa bu kapitaldan foyda yarata ololmadi. Bunday mablag'larning aksariyatini jalb qiladigan qimmatbaho qog'ozlar bozori davriy inqirozga uchrab turadi, shuning uchun pensiya jamg'armalari va sug'urta kompaniyalari qimmatli qog'ozlarga sarmoya kiritishdan ehtiyot bo'lishadi. Shu bilan birga, kompyuter texnologiyalari, aloqa va tibbiyot sohasidagi yangi ishlanmalarga investitsiyalarda doimiy tanqisligi seziladi. Aynan shu davrda Amerika venchur kompaniyalari vositachilik vazifasini o'tab, pensiya va sug'urta jamg'armalari mablag'laridan, shuningdek banklardan ushbu sohadagi ishlanmalarni moliyalashtirish uchun foydalangan. Shunday qilib, venchur firmalari mablag'lardan yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zarar uchun javobgarlikni bekor qiladi va uni jalb qilingan mablag' qo'yilgan kompaniyalar bilan bo'lishadi. Ushbu tartibni yaratish va uni foydali ishlashga o'nlab yillar kerak bo'ldi.

Venchur kapitali paydo bo'lishidan oldin dunyoda kichik va o'rta biznesni moliyalashtirishning bir necha manbalari ma'lum bo'lgan: banklar kapitali, yirik korporatsiyalar va kompaniyalar va boy odamlar, ularni amerikaliklar va inglizlar odatdagidek "biznes farishtalari" deb atashgan. Ishtiyoqmand tadbirkor "yo'tmoq yoki yo'tqazish" tamoyili asosida o'z biznesini tashkil qilishi mumkin edi. Biznesni "ko'tarish" uchun zarur bo'lgan mablag'larni jalb qilish uchun u qarindoshlari, tanishlari, do'stlaridan qarz oldi, garovga qo'yilgan mol-mulk, faqat muvaffaqiyat va o'z kuchiga umid qildi. Har qanday g'ayrioddiy ish singari, yangi biznes kuchli va baquvvat shaxslarga va innovatsion yondashuvlarga muhtoj edi. Hammasi zamonaviy informatika va telekommunikatsiya beshigi bo'lgan Silikon vodiysidan boshlandi. 1957 yilda Wall Streetda bank investitsiya firmasida ishlab yurgan Artur Rok, Palto Altodagi Shokley Semiconductor Laboratories muhandisi Eugene Kleinerdan maktub oladi. Firma rahbari Uilyam Shokli tranzistor ixtirosi uchun Nobel mukofotiga sazovor bo'lgan edi, ammo Eugene va uning bir qancha hamkasblari xo'jayinidan unchalik mamnun emasdilar. Ular yangi silikon tranzistor ishlab chiqarish g'oyasi bilan qiziqadigan kompaniyani qidirgan edi. Rok xatni sherigiga ko'rsatib, Evgeniyning taklifini

o'sha erda o'rganish uchun Kaliforniyaga birga borishga ishontirdi. Ularning uchrashuvidan so'ng, Rok Kleiner loyihasini moliyalashtirish uchun 1,5 million dollar yig'ib berish to'g'risida qaror qabul qildi. U 35 korporativ investorga murojaat qildi, ammo ularning hech biri taklif qilingan bitimni moliyalashtirishda ishtirok etishga jur'at etmadi, garchi uning taklifi hamma uchun qiziqish uyg'otgan. Butunlay yangi g'oya uchun maxsus kompaniya ochish va hattoki nazariy loyihani moliyalashtirish holati hech qachon sodir bo'lmagan. Barcha imkoniyatlar tugab, tashabbusga barham berilganday tuyuldi. Ammo keyin, tasodifan, kimdir Rokka Sherman Fairchild bilan gaplashishni maslahat berdi. Shermanning o'zi ixtirochi edi va allaqachon yangi texnologik kompaniyalarni ochish tajribasiga ega edi. Kerakli 1,5 million dollarni aynan u taqdim etdi. Silikon vodiysidagi barcha yarimo'tkazgichli kompaniyalarning asoschisi bo'lgan 'Fairchild Semiconductors' shunday tashkil topgan. Shundan so'ng, Rok 'Intel' va 'Apple Computer'larga asos soldi. 1984 yilga kelib, Artur Rokning nomi muvaffaqiyat bilan sinonimga aylandi. Aslida, aynan u "venchur kapitali" atamasini birinchi bo'lib ishlatganga o'xshaydi. Tom Perkins, yana bir taniqli venchur sarmoyador, eng xavfli savdo-sotiqni bir vaqtning o'zida amalga oshirdi. Bugungi dunyoga mashhur Hewlett-Packard kompaniyasining sheriklaridan biri Devid Pakardda ishlayotganda u arzon va ishlatishda oson gaz bilan ishlaydigan lazerni ixtiro qildi. Uy sotib olish uchun ajratilgan uning barcha jamg'armalari 10 ming dollarni yangi firmaga sarmoya kilgan. Mahsulot shu qadar muvaffaqiyatli bo'lganki, qisqa vaqtdan so'ng Perkins firmani Spectra-Physics-ga sotishga muvaffaq bo'ldi. Shundan so'ng u Eugene Kleiner bilan uchrashdi va o'zini butunlay venchur biznesiga bag'ishladi. O'sha yillarda Amerikadagi barcha venchur sarmoyadorlar bitta ofisda to'planishi mumkin edi. Ular San-Frantsiskodagi Artur Rok va Tommi Devis, Nyu-Yorkdagi Fred Adler va boshqalar edi. O'sha paytlarda boshlang'ich kompaniyalarni yaratish oson emas edi: haqiqiy tadbirkorlar unchalik ko'p bo'lmagan va shunchaki ularga ishonadigan infratuzilma yo'q edi. 1961 yilda Rok tomonidan tashkil etilgan birinchi jamg'arma atigi 5 million dollarni tashkil qildi, shundan atigi 3mln sarmoya qilindi. Korporativ investorlar o'sha paytda tushunarsiz bo'lgan moliyaviy tuzilmalarga sarmoya kiritishni xohlamadilar. Ammo fond ishining natijalari ajoyib bo'lib chiqdi: Rok atigi uch million sarflab, qisqa vaqtdan so'ng deyarli to'qson mlnnini investorlarga qaytarib berdi.

Tarmoq routerlari va telekommunikatsiya uskunalarini ishlab chiqaruvchi dunyodagi etakchi kompaniyalardan biri bo'lgan venchur sarmoyadorlarning xotirasi - Cisco Systems edi. 1987 yilda Sequoia Capital kompaniyasidan Don Valentin Cisco kompaniyasining ulushini 2,5 million dollarga sotib oldi. Bir yil o'tgach, ushbu paketning qiymati 3 milliard dollarni tashkil etdi. Artur Rok, Dreper oilasi, Franklin (Pitch) Jonson, Tom Perkins venchur kapitalining asoschilari va uning afsonasi. Ushbu odamlar va ularning izdoshlari sa'y-harakatlari bilan AQShda so'nggi 30 yil ichida yuz minglab yangi ish o'rinlari va milliardlab dollar qo'shimcha daromadlar yaratildi. Venchur kapitalining o'sishi kompyuter texnologiyalarining tezkor rivojlanishi va amerikaliklar o'rta sinfining boyligining oshishi bilan bir vaqtga to'g'ri keldi. Kompyuter biznesining

zamonaviy gigantlari DEC, Apple Computers, Compaq, Sun Microsystems, Microsoft, Lotus, Intel, asosan venchur kapitali tufayli hozirgi holatiga aylandi. Bundan tashqari, shaxsiy kompyuterlar va biotexnologiya kabi yangi tarmoqlarning tezkor o'sishi asosan venchur kapital qo'yilmalari ishtirokida amalga oshirildi. Tom Perkins shunday ta'kidlagan: "Biz ishlab topgan pul aslida qo'shimcha mahsulot edi ... bizni muvaffaqiyatli kompaniyalar yaratish istagi qo'zg'atdi, pichoqning uchida bo'lib, dunyoni o'zgartishi kerak bo'lgan ajoyib yangi texnologiyalarni ishlab chiqarish niyatida edik".

14.3. Venchur kapital fondlarining xorijiy tajribasi

Biznesning alohida yo'nalishi sifatida XX asrning 60-yillarda venchur biznesi shakllandi. Venchur tadbirkorlik AQShda keng tarqalgan edi. Umumiy global venchur kapitali bozori 90-yillarning o'rtalarida oshib ketdi va 100 milliard dollarni tashkil etdi

Xorijiy venchur kapitali rasmiy va norasmiy sektorlar tomonidan ta'minlanadi. Rasmiy sektorda venchur kapital mablag'lari (VCF) ustunlik qiladi, ular o'zlarining huquqiy shakllari bo'yicha sheriklik va bir qator investorlarning resurslarini jalb qiladi: xususiy va davlat pensiya jamg'armalari (ular Evropadagi barcha venchur kapital qo'yilmalarining 50% dan ortig'ini tashkil qiladi), xayriya fondlari, korporatsiyalar, xususiy shaxslar va venchur sarmoyadorlarning o'zlari - VCF egalari. Odatda institutsional investorlar investitsiya portfelining 2-3 foizini venchur kapitali kabi muqobil aktivlarga ajratadilar. VCF jalb qilingan mablag'larni 5-7 yil ichida yuqori daromad keltiradigan yangi shakllarga sarflaydi.

Rasmiy sektor ishtirokchilari FVKdan tashqari tijorat banklari yoki nodavlat, sanoat korporatsiyalarining maxsus bo'linmalari yoki filiallari, shuningdek davlat investitsiya dasturlari hisoblanadi. Norasmiy sektor ishtirokchilari xususiy venchur sarmoyadorlari: "biznes farishtalari" deb nomlanganlar, qoida tariqasida, biznesda tajribaga ega bo'lgan mutaxassislar: ba'zilari muvaffaqiyatli tadbirkorlar, boshqalari yuqori maoshli va yirik kompaniyalarda yuqori lavozimlarni egallaydigan biznes mutaxassislari (buxgalterlar, maslahatchilar, yuristlar va boshqalar). Norasmiy investorlar o'zlarining mehnatidan sezilarli moliyaviy tejashga ega. Ko'plab "biznes farishtalari" to'g'ridan-to'g'ri yangi va o'sib borayotgan firmalarga do'stlari va biznes sheriklari sindikatining tarkibiga kirib sarmoya kiritadilar va bu sarmoyadorlarga ko'proq mablag' olishlariga imkon beradi. Nyu-Xempshir universiteti qoshidagi venchur tadqiqotlari markazining eng konservativ hisob-kitoblariga ko'ra, 1997 yilda Qo'shma Shtatlarda 25000 ga yaqin norasmiy investorlar bo'lib, ular 20000 ta kichik biznesga sarmoyalar taqdim etishgan.

O'rtacha sarmoyalar 50,000-100,000 dollar orasida edi, ammo katta miqdordagi sarmoyalar odatiy bo'lmagan. Norasmiy venchur kapital bozoriga investitsiyalarning umumiy hajmini baholashda tadqiqot natijalari norasmiy venchur kapitali yangi va o'sib borayotgan kichik va o'rta korxonalar uchun xatarlarni moliyalashtirishning eng katta manbai ekanligini ta'kidlash mumkin.

Venchur biznesi, bozor munosabatlarning elementi sifatida, boshidanoq bir tekis rivojlanmadi. Ilmni ko'p talab qiladigan yangi firmalarning aksiyalariga

qiziqishning ortib borishi davrlari pasayish bilan almashib turdi, bu esa investorlar uchun og'riqli bo'lib, bu biznes turini barbod bo'lishiga olib keldi. Biroq, har safar venchur kapitali bozori, shu jumladan, davlat tomonidan, shu jumladan, moslashish va qo'llab-quvvatlash choralari tufayli qayta tiklandi. Ushbu tiklanish muqarrar edi, chunki ushbu bozorning zamonaviy iqtisodiyotda tutgan o'rni, uning rivojlanishi asosan ilmiy-texnikaviy yangiliklarning rivojlanishi bilan ta'minlanadi. Xavfli kapital bozori davriy dinamikasi bilan ajralib turar edi. 80-yillarda boshlangan uning silliq ko'tarilish davri, 1970-yillarning o'rtalaridagi tanazzuldan so'ng, 1990 yilda uch-to'rt yil davom etgan yana bir tanazzul bilan yakunlandi. 1995 yilda misli ko'rilmagan yangi ko'tarilish boshlandi, bu deyarli 2000 yil oxirigacha davom etdi. Shu vaqt ichida investitsiyalar keskin o'sdi va venchur kapitali bilan moliyalashtiriladigan kompaniyalar soni deyarli bir xil nisbatda o'sdi. 90-yillarning o'rtalariga kelib, birinchi marta global xavf kapitali bozori 100 milliard dollardan oshib ketdi, bu keyinchalik muhim voqea deb hisoblandi. Besh yildan so'ng, AQShda yangi venchur kapital qo'yilmalari faqatgina 2000 yilda bu ko'rsatkichga erishdi.

Belgilangan ko'tarilish asosan 90-yillarda iqtisodiy muhitning umumiy uzoq muddatli tiklanishiga va axborot texnologiyalarini tijoratlashtirish va Internetda elektron tijoratni rivojlantirish bilan bog'liq istiqbolli yangi innovatsion yo'nalish paydo bo'lishi bilan bog'liq edi. Birinchi va ikkinchi omillarning bir-biriga to'g'ri kelishi ham muhim rol o'ynadi, bu esa innovatsiyalar uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarni safarbar qilishga katta yordam berdi. 70-yillarda yaratilgan keng qamrovli axborot tarmog'I bo'lgan 90-yillarning o'rtalarida ishlab chiqilgan maxsus tor idoraviy yangilik (ARPANET) sifatida prognoz qilinayotgan ulkan bozor salohiyatiga ega bo'lgan asosiy yangilikka aylandi. Rivojlanayotgan bozor joylarini minimal xarajatlar bilan tezda egallab oladigan, yangi tijorat echimlari va operatsion kapital qo'yilmalarni talab qiladigan, ilmiy yoki muhandislik talab qiladigan ko'plab takomillashtirilgan yangiliklarni amalga oshirish davri keldi. Venchurni moliyalashtirish mexanizmi so'nggi 10 yil ichida bunday muammolarni hal qilishning eng yaxshi vositasi sifatida o'zini ko'rsatdi. Umumiy iqtisodiy tiklanish fonida istiqbolli tadbirkorlik loyihalarini amalga oshirish 90-yillarning ikkinchi yarmiga yordam berdi va xatarlarni moliyalashtirish rentabelligining keskin o'sishi ta'minlandi. Amerikalik venchur kapital mablag'larining o'rtacha yillik daromad darajasi ushbu davrda 37 dan 48% gacha o'zgarib turdi. Bu venchur kapital biznesiga ehtiyotkor investorlarning kirib kelishini rag'batlantirdi. 1995-1999 yillarda yangi korxonalar kapitali kirib keldi va professional investorlarning mablag'larni istiqbolli loyihalarga joylashtirish bo'yicha real imkoniyatlaridan ham ustun bo'lib, bunga ommaviy axborot vositalarida har doim ham nosog'lom tijorat maqsadlarida amalga oshiriladigan loyihalar va yangi axborot texnologiyalarining (birinchi navbatda elektron tijorat) yaqin kelajakdagi shov-shuvlari yordam berdi. Shu bilan birga, venchur kapital bilan ta'minlangan firmalarning aksiyalarini dastlabki ommaviy sotuvlar (IPO) jarayonida talablari oshdi. Shunday qilib, venchur kapital investorlarining moliyalashtiriladigan loyihalardan chiqishi uchun qulay sharoitlar yaratildi.

Natijada, 1999 yilda 271 IPO (barcha IPOlarning taxminan 50%) tanlamasi uchun venchur kapital mablag'larining o'rtacha daromad darajasi rekord darajadagi 146,2% miqdorga yetdi. Bu o'ziga xos "venchur akselerator" ni vujudga keltirdi: investorlar uchun yuqori rentabellik darajasi - venchur kapital fondlariga yangi mablag'lar oqimi va IPO bozori - NASDAQ indeksining o'sishi - moliyalashtirilayotgan va amalga oshirilayotgan loyihalarning likvidligini oshirish - investorlar uchun yuqori rentabellik darajasi. Ko'rinib turibdiki, taqdim etilayotgan venchur akseleratorlari tuzilmasi nafaqat investorlarning oqilona iqtisodiy xatti-harakatlari elementlarini, balki "moliyaviy piramida"ning tanish belgilarini ham o'z ichiga oladi. Dastlabki va haqiqatan ham istiqbolli tadbirkorlik loyihalari bilan taqqoslaganda moliyaviy resurslarning haddan tashqari ko'pligi yangi firmalar aktsiyalari likvidligining pasayishi va investorlarning rentabellik darajasining pasayishi uchun shart-sharoitlarni yaratadi. Aynan shu narsa 2000 yilning kuzida, NASDAQ indeksi tez pasayishni boshlaganda sodir bo'ldi, 2001 yil bahorida deyarli ikki baravar kamaydi. Umuman 2000 yil nafaqat AQShda, balki boshqa qator mamlakatlarda ham venchur biznes tarixida rekord yil bo'lganiga qaramay, uchinchi chorakdan boshlab tahlilchilar yaqinlashib kelayotgan inqiroz alomatlarini sezildi. 2001 yil va 2002 yilning birinchi uch choragi davomida xavfli investitsiyalar hajmi va shunga mos ravishda venchur kapitali yordamida moliyalashtiriladigan loyihalar sonining deyarli doimiy pasayishi kuzatildi. Bir yil davomida kapital qo'yilmalar rentabellik ko'rsatkichi 2002 yil 30 iyundagi barcha turdagi venchur fondlari uchun salbiy qiymat sifatida baholandi. O'rtacha, fond birjasida ro'yxatga olinmagan xususiy firmalarning aktsiyalarini sotib oladigan barcha fondlar uchun bu -16,5%; barcha venchur fondlari uchun - 27% va yangi loyihalarning dastlabki bosqichida investitsiya qilayotgan venchur fondlari uchun - 35,3%. IPO mexanizmi asosida ularning likvidligi sezilarli darajada kamaydi - 1999 yildagi 245 dan 2001 yildagi 34 va 2002 yilning dastlabki uch choragida 16 gacha. Shu bilan birga, ikkinchi likvidlik mexanizmidan foydalanish - qo'shilish va egallab olish - nafaqat kamaymadi, hatto o'sdi. (1999 yildagi 237 dan 2001 yildagi 336 gacha). Shunga o'xshash tendentsiyalar bugungi kunda G'arbiy Evropa va Osiyoning aksariyat etakchi mamlakatlari bozorlarida kuzatilmoqda. Bu so'nggi yillarda juda ko'p yozilgan venchur hodisasining tugaganligini anglatadimi? Ventur kapital bozoridagi avvalgi inqirozlarning rivojlanishini o'rganish salbiy javob berishga imkon beradi. So'nggi o'n yilliklarning tajribasi hozirgi inqirozning cho'zilib ketmasligini va dunyodagi umumiy iqtisodiy va siyosiy barqarorlikni hisobga olgan holda 2-3 yil ichida uni tiklanish davri bilan almashtirish mumkinligini aytishga asos beradi. Shu bilan birga, venchur kapital bozorining navbatdagi tsikli o'sishi 1995-2000 yillarda bo'lgani kabi kuchli bo'ladi, faqatgina buning uchun moddiy asos - bu printsipial yangi texnologik echimlarni tijoratlashtirish bo'lsa. Ehtimol, bu yangi paydo bo'layotgan oltinchi texnologik tartibning, xususan, nanotexnologiyalarning asosiy rivojlanishi bo'lishi mumkin.

Rossiyada ham venchur kapitalni moliyalashtirishning dastlabki o'sishi paydo bo'ldi. Bu 1993 yilda Evropa tiklanish va taraqqiyot banki va G7

mamlakatlari hukumatlari tomonidan boshlangan 10 ta mintaqaviy venchur fondlarini yaratish dasturi. 1997 yilda Rossiyada faoliyat yuritayotgan 12 ta venchur kapitali Moskvada bosh qarorgohi va Sankt-Peterburgdagi filiali bilan Rossiya venchur investitsiyalar uyushmasini tashkil etdi. Financial Times gazetasining yozishicha, 1997 yil sentyabr holatiga ko'ra Rossiyada 26 ta ixtisoslashgan jamg'armalar faoliyat yuritgan, ular umumiy kapitallashuvi 1,6 milliard dollarni tashkil etgan Rossiya korporativ aktivlariga sarmoya kiritgan, bundan tashqari yana 16 ta Sharqiy Evropa jamg'armasi o'z portfellarining bir qismini Rossiyada joylashtirgan. Mintaqaviy venchur fondlari yangi chiqarilgan aksiyadorlik kapitalini sotib olish yo'li bilan 5000 kishigacha ishchilari bo'lgan o'rta xususiy lashtirilgan korxonalarini qo'llab-quvvatlash uchun tashkil etiladi. Ushbu dasturni moliyalashtirish uchun Evropa tiklanish va taraqqiyot banki 312 million dollar ajratdi (har bir fond uchun taxminan 30 million dollar). G7 davlatlari 208 million dollarga yaqin mablag'ni befoyda yordam sifatida ajratdilar, ular 10 ta mintaqaviy kapital mablag'larini ishlatish bilan bog'liq operatsion xarajatlarni qoplashga mo'ljallangan. Jamg'aralarning har biri yopiq bo'lib, o'n yillik ishlash muddatiga ega. Mintaqaviy fondlar Yekaterinburg, Sankt-Peterburg, Xabarovsk, Volgograd, Petrozavodsk, Rostov-Don, Vladimir, Novosibirsk va Nijniy Novgorod kabi shaharlarda tashkil etilgan. Evropa tiklanish va taraqqiyot banki ushbu mablag'larning asoschisi sifatida investitsiya ob'ektlarini tanlash jarayonini sinchikovlik bilan kuzatib boradi, bu ishda etakchi auditorlik va konsalting kompaniyalarini jalb qiladi. Rossiya qonunchiligida venchur fondlari va kompaniyalari faoliyatini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar mavjud emas. Jamg'armalar o'z ishlarida doimiy ravishda ham federal, ham mahalliy darajada turli xil muammolarga duch kelmoqdalar.

G'arbda investitsiya fondlarini an'anaviy moliyalashtirish manbalari xususiy investorlar, investitsiya institutlari, pensiya jamg'armalari, sug'urta kompaniyalari, turli davlat idoralari va xalqaro tashkilotlarning mablag'lari hisoblanadi. Rossiyada va Rossiyada ishlayotgan jamg'armalarning aksariyati to'g'ridan-to'g'ri xalqaro tashkilotlar (mintaqaviy venchur fondlari va Evropa tiklanish va taraqqiyot bankining kichik korxonalarida kapital ishtirok etish fondlari) tomonidan yoki nodavlat tashkilotlar shartnomalar (AQSh - Rossiya investitsiya jamg'armasi) tomonidan tashkil etilgan. Rossiya bozorida xususiy korxonalar jamg'armalari hali ham yahshi yo'lga qo'yilmagan. Rossiyada ikkilamchi qimmatli qog'ozlar bozori hali ham rivojlanmagan. 250-3000 dan oshmaydigan yirik kompaniyalarning aksiyalari mahalliy fond birjalarida erkin sotiladi. Rossiyaning kichik va tez rivojlanayotgan xususiy firmalariga o'z aksiyalarini ommaviy sotish uchun taklif qilish uchun qancha vaqt kerak bo'ladi - buni hech kim aytolmaydi. Ammo venchur sarmoyadorlar mablag'larning tezda qaytib kelishini kutishmaydi. Rossiyada bozor mexanizmlarini tiklash tezligini hisobga olgan holda, 10-15 yil (venchur kapital mablag'larining ishlash muddati) moliyaviy infratuzilmani to'liq rivojlantirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi. Aslida, Rossiya iqtisodiyotining ma'muriy-buyruqbozlikdan bozorga o'tish tezligi venchur kapitalini Rossiyaga burilishga majbur qilgan. Ammo, bu hisobda yanglishmaslik kerak - hozircha bu faqat bunak. Muqobil

moliyalashtirishning qattiq Rossiya tuprog'ida ildiz olishi ko'pgina omillarga bog'liq - makroiqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va hokazo. "Kengayish" bosqichida bo'lgan kompaniyalarni moliyalashtirish, ya'ni allaqachon mavjud va faoliyat yuritayotgan biznes, ularning qiymatini hisoblashni talab qiladi. Boshlang'ich xarajatlarni hisoblash operatsiyaning tuzilishini aniqlash uchun zarur. Dastlabki sarmoyada aksariyat hollarda venchur investor sarmoyadorlar aktsiyalar paketining nazorat paketi ulushidan kam bo'lishini talab qilayotganini hisobga olsak, taqdim etilgan sarmoyalar hajmi kompaniyalar qiymatining dastlabki bahosiga mutanosib bo'lishi kerak.

Venchur fondlar xorijiy investitsiya manbalarini to'plashadi. Ushbu fondlar tomonidan qo'llaniladigan venchur moliyalashtirish sxemasi asosan ikkilamchi emissiya doirasida chiqarilgan korxonalar aktsiyalarining bir qismini sotib olish orqali ishlab chiqarishni kengaytirishni moliyalashtirish bilan cheklanadi. Rossiyada ichki kapitalning venchur fondlari ham ro'yxatga olingan. Eng yiriklaridan biri bu Venture Innovation Fund (VIF). VIF Rossiya Federatsiyasi hukumati buyrug'i bilan tasdiqlangan "Xavfli ilmiy-intensiv innovatsion loyihalarda byudjetdan tashqari moliyalashtirishni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari"ga muvofiq venchur investitsiya tizimining tashkiliy tuzilishini shakllantirish maqsadida tashkil etilgan. Ilmiy va innovatsion siyosat bo'yicha hukumat komissiyasi tomonidan. VIFning asosiy vazifasi texnologik innovatsion biznesga sarmoya kiritadigan mintaqaviy va tarmoq venchur fondlarini yaratishdir.

Xulosa qilib shuni ta'kidlash kerakki, venchur biznes biznesi ishbilarmon doiralarning sarmoyaviy faoliyati uchun kuchli katalizator bo'lib xizmat qilishi va Rossiya korxonalariga yangi investitsiya manbalarining kirib kelishini ta'minlashi mumkin.

Nazorat savollari va topshiriqlar:

1. Venchur kapital firmalari nima? Nima uchun ular bu nomni olishdi?
2. Ichki venchur kapitalistlar faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari nimada? Ularning paydo bo'lishining sabablari nimada?
3. Venchur fondiga ta'rif bering. Jamg'arma moliyaviy resurslarini shakllantirish manbalarini nomlang va tavsiflang.
4. Venchur fondlari tasnifini o'tkazish. Har bir turga tavsif bering.
5. Venchur fondi tomonidan moliyalashtirish uchun mijozlar firmasini tanlash mezonlari qanday? Ushbu mezonlardan qaysi biri, sizningcha, Rossiyaning venchur kapital firmalari uchun eng qiyin?
6. Venture jamg'armasi qanday hollarda mijozlar firmasini kredit shaklida moliyalashtirishga ketishi mumkin? Ventur kapitali firmasini moliyalashtirishning klassik manbalari qanday?
7. Venchur kapitalining xorijiy shakllarining rivojlanish dinamikasini tavsiflang. Biznes farishtalari kimlar va ularning innovatsion jarayonidagi o'rni qanday?
8. 2001-2002 yillarda venchur kapitali bozori inqirozining sabablari nimada?
9. Rossiyada faoliyat yuritayotgan xorijiy va mahalliy venchur fondlariga misollar keltiring.

10. Rossiyadagi venchur kapital fondlarining asosiy xususiyatlari va muammolari qanday?

ADABIYOTLAR RO'YHATI

Произведения Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева

1. Мирзиёев Ш.М. Мы все вместе построим свободное, демократическое и

процветающее государство Узбекистан. - Т.: «Узбекистан», 2016.-56 с.

2. Мирзиёев Ш.М. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. процветающее государство Узбекистан. - Т.: «Узбекистан», 2017.-104 с.

1. Мирзиёев Ш.М. С нашим многонациональным трудолюбивым народом мы вместе построим свободное демократическое и процветающее государство. Узбекистан. - Т.: «Узбекистан», 2017.-488 с.

2. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису/ Народное слово. 23 декабря 2017 года, №19 (7490), 2020. Народное слово.23.12.2017 –С.2

3. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису/ Народное слово. 28 декабря 2018 года, «Народное слово». 28 декабря 2018 года. – 1-3 страницы.

4. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису/ Народное слово. 28 декабря 2019 года, «Народное слово». 28 декабря 2019 года. – 1-3 страницы.

5. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису/ Народное слово. 25 января 2020 года, «Народное слово». 25 января 2020 года. – 1-3 страницы.

6. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису/ Народное слово. 29 декабря 2020 года, «Народное слово». 29 декабря 2020 года. – 1-3 страницы.

Книги, монографии и статьи

1. Агапова И.И. История экономической мысли. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998

2. Аукуционек С.П., Батяева Е.А. Российские предприятия в рыночной экономике: ожидания и действительность. – М.: Наука, 2000.

3. Ахмадеев М.Г. Инновационно-информационная деятельность в рамках ИК // Вестник Академии управления «ТИБСИ». – 2000. - № 4.

4. Бармаков В.П. Терминология управления // www.itmc.ru

5. Белобрагин В. Я. Современные проблемы территориального управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка.- М.: Изд-во стандартов, 1994.

6. Бестужев-Лада И.В. Методы социального прогнозирования // www.rfsa.ru

7. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации - М.: Информ-Знание, 1999.
8. Вишняков Я., Гебхардт П., Кирсанов К. Инновационный менеджмент // Российский экономический журнал. - 1993. - №10.
9. Гончарова Н.П. Наука и инновационный прогресс промышленности // www.rusnauka.com
10. Значение понятий «кризис» и «лизис» // www.gossovet.ru
11. Глоссарий терминов кадрового бизнеса // www.dominants.ru
12. Инновационная деятельность МП // www.dist-cons.ru
13. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997
14. Инновационный менеджмент в кадровой работе // www.mnogosmenka.ru
15. Инновационный менеджмент // www.erudition.ru
16. Инновационный менеджмент. / Под ред. Морозова Ю.П., Гаврилова А.И., Городнова А.Г. – М.: ЮНИТИ, 2003.
17. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под. ред. П.Н Завлина, А.К Казанцева, Л.Э Миндели. Изд. 2-е. - М: ЦИСМ, 1998
18. Инновация // www.kiev.ua
19. Кадровые нововведения. Управление инновациями в кадровой работе. Кадровая реформа // www.mnogosmenka.ru
20. Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы // www.garant.ru
21. Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С. Менеджмент на промышленном предприятии. Гл. 5 Инновационный менеджмент, 2000 // www.ecolain.ru
22. Махкамова М. Особенности государственного регулирования инновационной деятельности // Экономическое обозрение. – 2005. - № 9
23. Мостовая И.В., Дзыбов К.М. Инновационный менеджмент в современном производстве (Развитие социальных технологий). - Ростов-на-Дону: издательство Ростовского университета, 1998
24. Не «прорыв», а системная, комплексная работа // Республика Башкортостан. – 2005. – 27 мая.
25. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 5.
26. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 5.
27. Основы организации инновационной деятельности // www.uprav.ru
28. Поскряков А.А. Инновационная культура // www.sociology.mephi.ru/poskryakov.html
1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь // www.smartcat.ru
2. Результаты фундаментальных исследований // www.orion.netlab.ccptu.edu.ru

3. Роль HR-служб в управлении изменениями: результаты исследования e-executive // www.e-executive.ru
4. Стребков А.И. Социальный кризис и конфликт. Сб. материалов конференции “Социальный кризис и социальная катастрофа. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002.
12. Суровикин Н.В. Система управления персоналом как инновация: часть вторая. Описание изменений системы управления персоналом одного ОАО // Интерактивный интернет-журнал «Служба управления персоналом. – BizEducation.ru
5. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля // www.rubricon.com
6. Управление персоналом. Инновационный менеджмент // www.glossary.ru
7. Энциклопедия. Регресс. Стагнация. Стабизизация // www.encycl.accoona.ru
8. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. L.: Pan Books, 1986

Ma’ruza va referatlar mavzulari.

1. Yangiliklarni joriy qilish (o‘zgarishlarni boshqarish) bo‘yicha boshqaruv konsaltingi. Tushuncha va maqsadlari.
2. Yangiliklarni joriy qilish va o‘zgarishlarni amalga oshirish paytidagi menejerning asosiy vositalari.
3. Personalni boshqarish tizimiga yangiliklarni joriy qilish. Asosiy bosqichlari va murakkabliklari. Mahalliy va xorijiy tajriba.
4. Kadrlar bilan ishlashda innovatsiyalarni joriy etish bo‘yicha korxonada faoliyatini tashkil etish loyihasi.
5. Sotsiolog Kurt Levinning O‘zgarish nazariyasi. G.V.Millerning “Baxtli ettilik” qoidasi (individual imkoniyatlarga moslashtirilgani).
6. Innovatsion firmalar boshqaruv tizimlarining o‘ziga xosliklari.
7. Innovatsion madaniyat insoniyat madaniyatining muhim shakli sifatida.
8. Kadrlar ishida innovatsion menedjmentning rivojlanish tarixi.
9. Rossiya - bu innovatsiyalar makoni.
10. Kadrlar ishida innovatsiyalarni rivojlantirishning hozirgi holati.
11. Ilm-fan va innovatsion progress.
12. Innovatsion kadrlar menedjmenti nuqtai nazaridan ilmiy-texnika inqilobi va ilmiy-texnik progress

**Innovatsion rivojlanish vazirligining hududlarda 2021-2022-yillardagi ustuvor faoliyat yo'nalishlarini amalga oshirish bo'yicha amaliy chora-tadbirlar
DASTURI**

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
I. Biotexnologiyalarni rivojlantirish sohasida				
Biotexnologik yo'l bilan O'zbekiston sharoitida koronavirus infeksiyasiga qarshi mahalliy vaksina yaratish.	1. Biotexnologik yo'l bilan koronavirus infeksiyasiga qarshi yangi avlod vaksinalarini yaratishga yo'naltirilgan texnologiyalarni ishlab chiqish uchun ilmiy izlanishlarni olib borish.	2021-yil 1-iyul	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar, ijrochilar mablag'lari, davlat budjeti mablag'lari, xalqaro moliya institutlari va xorijiy tashkilotlarning grantlar	Innovatsion rivojlanish vaziri, Fanlar akademiyasi, Sog'liqni saqlash vazirligi, Genomika va bioinformatika markazi, O'simlik moddalar kimyosi instituti, Mikrobiologiya instituti, Bioorganik kimyo instituti, Immunologiya va inson genomi instituti, Virusologiya ilmiy-tadqiqot instituti, Farmatsevtika tarmog'ini rivojlantirish agentligi
	2. Vaksinalarning laboratoriya sharoitida tajriba namunalarini ishlab chiqarish texnologiyasini yaratish, vaksina samaradorligi va xavfsizligini aniqlash bo'yicha ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirish.	2021-yil 15-sentabr		
	3. Yaratilgan vaksinalarning tajriba namunalarini ishlab chiqish va ilmiy-texnikaviy hujjatlarni shakllantirish.	2021-yil 1-dekabr		
	4. Yaratilgan vaksinalarning klinik sinovlarini o'tkazish.	2022-yil 1-dekabr		
	5. Biotexnologik yo'l bilan yaratilgan mahalliy vaksinalarni davlat ro'yxatidan o'tkazish va ommaviy ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish.	2022-yil 1-mart		
Yuqumli kasalliklarni aniqlash uchun yangi tashxislash test-tizimlari — gepatit V virusi DNKsini aniqlash uchun sezuvchanligi 99 foizdan kam bo'lmagan PZR diagnostikum ishlab chiqish.	1. Gepatit V virusi genomining genetik strukturasi tahlil qilish, PZR tahlilini o'tkazish uchun zarur bo'lgan sintezlangan va tozalangan praymer hamda fluoresent zondlarning eritmalarini tayyorlash.	2021-yil 1-sentabr	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Fanlar akademiyasi, Innovatsion rivojlanish vaziri, O'simlik moddalar kimyosi instituti
	2. Gepatit V virusining DNKsi PZR tahlilini laboratoriya tekshiruvidan o'tkazish va natijalariga ko'ra gepatit V virusining DNKga nisbatan yuqori aniqlik va sezuvchanlikka ega bo'lgan	2022-yil 1-mart		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	praymyerlar va fluoresent zondlarini tanlab olish.			
	3. Ishlab chiqilgan diagnostikumni tibbiyot muassasalarida klinik sinovlardan o'tkazish va uni davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun texnik hujjatlarni tayyorlash.	2022-yil 10-avgust		
	4. Sezuvchanligi 99 foizdan kam bo'lmagan va 100 foiz o'ziga xoslikka ega PZR diagnostikumini ishlab chiqish, uni PZR tahlillari yordamida klinik namunalarda gepatit V virusi DNKsini aniqlash uchun qo'llash.	2022-yil 15-sentabr		
	5. Diagnostikumni davlat ro'yxatidan o'tkazish.	2022-yil 15-noyabr		
Zamonaviy post-genomik texnologiyalar asosida o'simliklarning yangi genotiplari — makkajo'xorining qurg'oqchilikka, sho'rxoklikka va sovuqqa bardoshligi yangi navlarini yaratish.	1. Qishloq xo'jaligi ekinlarida qurg'oqchilikka aloqador nomzod genlar ro'yxatini tuzish. NCBI, Ensemble Plants databazalaridan nomzod genning makkajo'xoridagi ortologini izlab topish. Vektor konstruksiya tayyorlashda foydalaniladigan oraliq vektorlarni ko'paytirib olish.	2021-yil 1-dekabr	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Fanlar akademiyasi, Innovatsion rivojlanish vaziri, Qishloq xo'jaligi vazirligi Genomika va bioinformatika markazi
	2. To'qima kulturasi va somatik embriogenez usullarini qo'llagan holda genetik konstruksiyani makkajo'xori hujayrasiga kiritish.	2022-yil 1-noyabr		
	3. Genomida CRISPR/CAS9 vektor konstruksiya o'tirgan T0 o'simliklardan T1 avlod olish va fitotron sharoitida dastlabki morfologik belgilarni aniqlash.	2022-yil 15-dekabr		
	4. Zamonaviy genlarni tahrirlovchi texnologiyalardan foydalangan holda qurg'oqchilik, sho'rxoklik va sovuqqa bardoshli yangi makkajo'xori navlarini yaratish, ko'pgina resurslarni, xususan, suv, mineral o'g'itlar va ko'plab ishchi kuchini tejab, ko'proq hosil olishga	2022-yil 21-dekabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	erishish.			
<p>“Gene pyramiding” texnologiyalari asosida tola sifati yuqori bo‘lgan, qurg‘oqchilik va sho‘rxoklikka chidamli, yuqori hosildor paxta navini yaratish.</p>	<p>1. Tola sifati va vilt kasalligiga chidamli bo‘lgan bir nechta QTL (Quantitative trait locus-miqdoriy belgilar lokuslari) lokuslarini genlarni piramidalash usuli bilan bir genotipga jamlangan avlod duragaylarini olish uchun ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish.</p>	2021-yil 10-dekabr	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag‘lar	<p>Fanlar akademiyasi, Innovatsion rivojlanish vaziri Qishloq xo‘jaligi vazirligi Genomika va bioinformatika markazi</p>
	<p>2. Qurg‘oqchilik va sho‘rxoklikka chidamli bo‘lgan g‘o‘za liniyalari asosida yangi avlod duragay namunalari olish.</p>	2022-yil 15-noyabr		
	<p>3. Olingan yangi avlod duragaylarida laboratoriya tahlillarini o‘tkazish hamda urug‘larini tayyorlash.</p>	2022-yil 1-dekabr		
	<p>4. Yangi avlod duragaylari laboratoriya tahlillarini davom ettirish hamda urug‘larini tayyorlab dala sharoitida ko‘chatzorlar tashkil etish uchun ekish.</p>	2022-yil 1-dekabr		
	<p>5. Qurg‘oqchilik, sho‘rlanishga chidamlilikni ta‘minlovchi va tola sifati belgilariga genetik birikkan yangi g‘o‘za navini belgilangan tartibda sinovdan o‘tkazish. Taqdim etilgan yangi g‘o‘za naviga patent olish choralarini ko‘rish.</p>	2022-yil 15-dekabr		
II. Tuproq unumdorligini oshirish sohasida				
<p>Namangan va Toshkent viloyatlarida mobil laboratoriyalar tarmog‘ini tashkil etib, tuproqdagi mavjud foydali va zararli moddalarni aniqlash asosida qishloq xo‘jaligi ekinlarining agrokimyoviy xaritalarini ishlab chiqish.</p>	<p>1. Namangan va Toshkent viloyatlarida mobil laboratoriyalar tarmog‘ini tashkil etish.</p>	2021-yil 1-dekabr	<p>Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag‘lari, mahalliy budjet mablag‘lari</p>	<p>Innovatsion rivojlanish vaziri Qishloq xo‘jaligi vazirligi Namangan viloyati hokimligi Toshkent viloyati hokimligi</p>
	<p>2. Mobil laboratoriyalar va qishloq xo‘jaligi korxonalarini hamkorligida ekin yerlari tuprog‘ida mavjud foydali va zararli moddalar darajasini baholash ishlarini tashkil etish.</p>	2022-yil 1-fevral		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	3. Mobil laboratoriyalarda agrokimyoviy xaritalarni ishlab chiqish va ular asosida tavsiyalar tayyorlashni yo'lga qo'yish.	2022-yil 1-mart		
Qoraqalpog'iston Respublikasi, Namangan, Farg'ona, Surxondaryo va Toshkent viloyatlarida tanlab olingan pilot yer maydonlarida tuproqlarning sog'lomlik darajasini baholovchi tuproq-ekologik xaritalarini ishlab chiqish.	1. Tuproqning sog'lomlik darajasini baholovchi indeksni va uslubiy ko'rsatmani ishlab chiqish.	2021-yil 1-sentabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, mahalliy budjet mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri, Qishloq xo'jaligi vazirligi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, Namangan, Farg'ona, Surxondaryo va Toshkent viloyat hokimliklari
	2. Tuproqning sog'lomlik darajasini baholovchi indekslar asosida Qoraqalpog'iston Respublikasi, Namangan, Farg'ona, Surxondaryo va Toshkent viloyatlarida tanlab olingan pilot yer maydonlarida dala tadqiqotlarini o'tkazish va tuproq-ekologik xaritalarini ishlab chiqish.	2021-yil 1-dekabr		
Ishlab chiqilgan agrokimyoviy va tuproq-ekologik xaritalari asosida tanlab olingan pilot yer maydonlarida asosiy qishloq xo'jaligi ekinlarini sinovdan o'tkazish.	1. Asosiy qishloq xo'jaligi ekin turlarini aniqlab olish va ekilishini ta'minlash.	2022-yil 1-aprel	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Qishloq xo'jaligi vazirligi, Innovatsion rivojlanish vaziri, Tuproqshunoslik va agrokimyoviy ilmiy-tadqiqot instituti
	2. Vegetatsiya davrida har bir ekin turi bo'yicha fenologik kuzatuvlarni olib borish, tuproq tarkibidagi zaharli elementlarni o'simlik vegetativ organlariga va hosiliga ta'sirini o'rganish.	2022-yil 1-oktabr		
	3. Olingan yakuniy ma'lumotlar asosida zaharli elementlarning tuproqqa, asosiy qishloq xo'jaligi ekinlariga va hosiliga salbiy ta'sirlari va tuproqni sog'lomlashtirish tadbirlari yuzasidan uslubiy qo'llanma ishlab chiqish.	2022-yil 1-dekabr		
Sirdaryo viloyati Mirzaobod tumani tuproqlarida agrokimyoviy xaritalar asosida tuproq resurslarini kompleks monitoring qilish va boshqarish tizimining informatsion ta'minotini ishlab chiqish.	1. Sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar texnologiyalari asosida tahlil qilishning mavjud uslublarini o'rganish va yangi mos uslublar ishlab chiqish hamda raqamli tuproqshunoslik asoslarini shakllantirish.	2021-yil 1-dekabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri, Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi huzuridagi Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti, Qishloq xo'jaligi vazirligi
	2. Mirzaobod tumani tuproqlarini kompleks tahlil qilish asosida tuproq	2022-yil 1-iyul		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	holati ma'lumotlari bazasini shakllantirish.			
	3. Sun'iy intellekt texnologiyalarida katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilish uslublaridan foydalangan holda tuproq holati, uning unumdorlik ko'rsatkichlari hamda mazkur ko'rsatkichlarning o'zaro funksional bog'lanishi asosida intellektual modellar ishlab chiqish.	2022-yil 1-sentabr		
	4. Ishlab chiqilgan modellar asosida tuproq resurslarini tezkor, aniq va samarali tahlil qilish, baholash, monitoring qilish hamda boshqarish yuzasidan ilmiy asoslangan tavsiyalar beruvchi interaktiv tizimni ishlab chiqish va joriy qilish.	2022-yil 1-dekabr		
Buxoro viloyati Buxoro tumanida geoaxborot tizimi texnologiyalari yordamida tuproqlar degradatsiyasini baholash va xaritalash.	1. Tuproqlar degradatsiyasini baholash uchun zarur indikatorlar tizimini ishlab chiqish.	2021-yil 1-may	FAO grant mablag'lari, Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri, Qishloq xo'jaligi vazirligi, Tuproqshunoslik va agrokinematika ilmiy-tadqiqot instituti, Buxoro viloyati hokimligi
	2. Buxoro tumani misolida tuproqlar degradatsiyasi holatini tahlil qilish va tanlab olingan degradatsiya indikatorlari asosida baholash.	2021-yil 1-oktabr		
	3. Geoaxborot tizimi texnologiyalaridan foydalangan holda pilot yer maydoni degradatsiyasi holatining 3D agrokimyoviy va tuproq ekologik xaritalarini ishlab chiqish.	2021-yil 1-dekabr		
Farg'onaviloyati Furqat tumanidagi pilot yer maydonlar misolida sug'oriladigan sho'rlangan qishloq xo'jaligi yerlarining tezkor ma'lumotlari va ularni qayta ishlashga yo'naltirilgan "Sho'rlangan tuproq" mobil ilova yaratish	1. "Sho'rlangan tuproq" mobil ilovasini yaratish maqsadida Farg'ona viloyati Furqat tumanidan yer maydoni tanlash hamda dala tuproq tadqiqotlarini bajarish.	2022-yil 1-aprel	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Qishloq xo'jaligi vazirligi, Innovatsion rivojlanish vaziri, Tuproqshunoslik va agrokinematika ilmiy tadqiqot instituti, Farg'ona viloyati hokimligi
	2. Laboratoriya va kameral sharoitda tanlangan yer maydoni tuproqlarining umumiy holati bo'yicha ma'lumotlarni olish.	2022-yil 1-avgust		
	3. Pilot yer maydoni tuproqlarining	2022-yil 1-noyabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	mexanik tarkibi, sho'rlanish darajasi va tiplari, umumiy va zaharli tuzlar miqdori, tuproq muhitining ma'lumotlari bazasini yaratish.			
	4. Sug'oriladigan qishloq xo'jaligi yerlari sho'rlangan maydonlarining geoserver xaritasidan foydalangan holda mobil ilovasini yaratish.	2022-yil 1-dekabr		
	5. Mobil ilovaga yerdan foydalanuvchilarning joylashgan o'rnini aniqlash imkonini beruvchi "geolokatsiya" funksiyasini kiritish.	2022-yil 1-dekabr		
	6. Yerdan foydalanuvchilar uchun sho'rlangan yerlardan samarali foydalanish tadbirlarini keng tatbiq qilish mavzularida ilmiy-amaliy roliklar tayyorlash va ommaviy axborot vositalarida yoritish.	2022-yil 1-dekabr		
III. "Sun'iy intellekt"ni joriy etish sohasida				
Toshkent shahri Nurafshon ko'chasida "aqlli svetofo"lar orqali yo'l harakatini tartibga solish tizimini joriy qilish.	1. Nurafshon ko'chasida 12 ta "aqlli svetofo" o'rnatilishi uchun mavjud chorrahalar tahlilini qilish va takliflar ishlab chiqish.	2021-yil aprel	Mahalliy budjet va shu maqsadlar uchun jalb qilingan boshqa mablag'lar hisobidan	Toshkent shahar hokimligi Ichki ishlar vazirligi, Innovatsion rivojlanish vaziri
	2. "Aqlli svetofo" obyektlarini qurish bo'yicha loyiha-smeta hujjatlarini ishlab chiqish.	2021-yil may		
	3. Nurafshon ko'chasida 12 ta "aqlli svetofo" o'rnatish va 3 oy sinov muddati davomida monitoring ishlarini olib borish.	2021-yil avgust		
O'zbek tili nutqini tanib olish va sintez qilish texnologiyasini yaratish.	1. Nutqni tanib olish, sintez qilish va tahrirlashning raqamli texnologiyasini yaratish mavzusida tanlov e'lon qilish.	2021-yil 1-may	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Innovatsion rivojlantirish vaziri
	2. Kelib tushgan loyihalarni ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish.	2021-yil 1-iyun		
	3. Tanlovda g'olib bo'lgan loyiha ijrochisi bilan shartnoma tuzish.	2021-yil 1-iyul		
	4. Ilmiy-tadqiqot loyihasini	2021-yil 1-sentabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
Ta'lim jarayonida keng foydalaniladigan "aqlli displey" texnologiyalarini joriy etish.	1. "Aqlli displey" prototiplarini yaratish uchun texnik topshiriq ishlab chiqish.	2021-yil 1-iyun	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, mahalliy va xorijiy investitsiyalar, budjetdan tashqari mablag'lar	Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskorlari
	2. "Aqlli displey"larni mahalliyashtirish yuzasidan chora-tadbirlar dasturini ishlab chiqish.	2021-yil 1-iyul		
	3. Ilmiy loyiha tanlovini e'lon qilish va tanlov natijasiga ko'ra g'oliblarni aniqlash, loyihalarni moliyalashtirish va amalga oshirilishini monitoring qilish.	2021-yil 1-sentabr		
	4. "Aqlli displey"ning dasturiy ta'minoti va kontentini ishlab chiqish.	2021-yil 1-noyabr		
	5. "Aqlli displey" qurilmalarini forsait, forum va innoveyok tadbirlari doirasida joriy etilishini ta'minlash.	2022-yil 1-aprel		
	6. Tayyor mahsulotni elektrotexnika va elektronika sanoatiga shartnoma asosida yetkazib berish.	2022-yil 1-may		
"I-SUD" intellektual tizimini joriy qilish.	1. Nutq va matnni tanib olish hamda matnlarni tasniflash uchun ma'lumotlar bazasini shakllantirish.	2021-yil 1-iyul	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Oliy sud, Innovatsion rivojlanish vaziri
	2. Sud hujjatlarini avtomatik ravishda tayyorlashda intellektual dasturiy ta'minotni yaratish.	2021-yil 1-oktabr		
	3. Dasturiy ta'minotni sinovdan o'tkazish.	2021-yil 1-dekabr		
	4. "I-SUD" intellektual tizimini joriy qilish.	2022-yil 1-fevral		
IV. Qayta tiklanuvchi energetikani rivojlantirish sohasida				
Vodorod olish uchun mo'ljallangan quyosh energiyasi asosida ishlaydigan qurilmaning tajriba namunasini yaratish.	1. Quyosh elektr modullari asosida elektrolizer ishlab chiqish metodikasini yaratish.	2021-yil 1-may	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Fanlar akademiyasi, Innovatsion rivojlanish vaziri Energetika vazirligi, Materialshunoslik instituti
	2. Quvvati 10 kVtga teng elektrolizer tajriba nusxasini yaratish va sinovdan o'tkazish.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Yaratilgan texnologiya asosida vodorodning tajriba partiyasini ishlab	2022 yil 1-iyul		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
O'zbekistondagi "Katta quyosh pechi"da quyosh termokimyoviy sikli yordamida vodorod ishlab chiqarish.	chiqarishni tashkil qilish.			
	1. Termokimyoviy sikl asosida vodorod olish tizimini modellashtirish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lar	Fanlar akademiyasi, Innovatsion rivojlanish vaziri Energetika vazirligi, Fizika-texnika instituti
	2. Quvvati 10 kVtga teng reaktorning tajriba nusxasini yaratish va sinovdan o'tkazish.	2021-yil 31-dekabr		
3. Yaratilgan texnologiya asosida vodorodning tajriba partiyasini ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2022 yil 31-dekabr			
Respublikada karbon tolalarini ishlab chiqarish texnologiyasini yaratish.	1. Ilmiy loyiha tanlovini e'lon qilish.	2021-yil 1-iyun	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri Fanlar akademiyasi, Materialshunoslik instituti
	2. G'olib loyihani moliyalashtirish.	2021-yil 1-sentabr		
	3. Texnologiyaning tajriba-pilot qurilmasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.	2023-yil 1-may		
	4. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulotning tajriba partiyasini ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2023-yil 1-iyul		
Import o'rnini bosuvchi neft-gaz konlaridan kern namunalari olish snaryadlarini yaratish.	1. Ilmiy loyiha tanlovini e'lon qilish.	2021-yil 1-iyun	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, ijrochilar mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri Davlat geologiya qo'mitasi "O'zbekneftgaz" AJ
	2. G'olib loyihani moliyalashtirish.	2021-yil 1-sentabr		
	3. Texnologiyaning tajriba-pilot qurilmasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.	2022-yil 1-may		
	4. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulotning tajriba partiyasini ishlab chiqarishni tashkil qilish va iste'molchilarga shartnoma asosida yetkazib berish.	2022-yil 1-iyul		
V. Chorvachilikni rivojlantirish sohasida				
Jaydari "merinos" zotli qo'y va "angor" zotli echkilarning sermahsul genotiplarini yaratish, go'shtdor va jundor qo'ylarning genofondini saqlash va ko'paytirish.	1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallar, shu jumladan, seleksiya va genetika amallari uchun zarur uskuna va jihozlarni xarid qilish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti, Veterinariya xizmati va chorvachilikni rivojlantirish jamg'armasi, mahalliy budjet mablag'lari	Veterinariya va chorvachilikni rivojlantirish davlat qo'mitasi Innovatsion rivojlanish vaziri Toshkent viloyati hokimligi
	2. Toshkent viloyati Ohangaron tumanida go'shtdor va jundor qo'ylarning genofondini tahlil qilish asosida jaydari zotli qo'y va "angor" zotli echkilarning sermahsul genotiplarini	2022-yil 1-aprel		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	<p>yaratishning seleksiya usullarini ishlab chiqish.</p> <p>3. Reproduktiv funksiya va hayotiylik darajasining pasayishi, anomaliyalar tarqalishining sabablarini tahlil qilish orqali ularning oldini olishning ilmiy asoslangan tizimini ishlab chiqish.</p> <p>4. Go'shtdor va jundor ("merinos") qo'ylarning sonini 25 ming boshga, iqtisodiy samaradorligini 32 foizga, sof jun miqdorini 65tonna/yil, go'sht va sut mahsuldorligini 30 — 32 foizga oshirish.</p> <p>5. Jaydari zotli qo'y va "angor" zotli echkinining molekulyar genetik❖si laboratoriyasini yaratish, qishloq xo'jaligi hayvonlarida molekulyar genetik va tsitogenetik tadqiqotlar boshlash va shu asosda hayvonlarning genetik monitoringini yo'lga qo'yish.</p>	<p>2022-yil 1-avgust</p> <p>2022-yil 1-oktabr</p> <p>2022-yil 1-iyul</p>		
<p>Sut mahsulotlarini ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda innovatsion yashil gidroponika ozuqasini yetishtirishni tashkil qilish.</p>	<p>1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallarni xarid qilish.</p> <p>2. Qurilish-montaj ishlarini tashkillashtirish.</p> <p>3. Innovatsion yashil gidroponika uskunasi sertifikatidan o'tkazish.</p> <p>4. Innovatsion yashil gidroponika ozuqasini yetishtirish.</p>	<p>2021-yil 1-sentabr</p> <p>2021-yil 1-sentabr</p> <p>2022-yil 1-fevral</p> <p>2022-yil 1-may</p>	<p>Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lar</p>	<p>Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskori</p>
<p>Yuqori oqsilli va kompakt ko'rinishdagi silos tayyorlash texnologiyasini joriy qilish.</p>	<p>1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallar, shu jumladan ozuqa-em tayyorlash uchun zarur uskunalar hamda materiallar xarid qilish.</p> <p>2. Ozuqa ekini yetishtiriladigan yer maydonlarini tayyorlash.</p> <p>3. Amarant, makkajo'xori va vigna o'simliklari ekishni tashkillashtirish.</p> <p>4. Amarant, makkajo'xori va vigna o'simliklari birlashmasidan granulalangan yem-ozuqa tayyorlashni</p>	<p>2021-yil 1-noyabr</p> <p>2021-yil 1-noyabr</p> <p>2022-yil 1-aprel</p> <p>2022-yil 1-noyabr</p>	<p>Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari</p>	<p>Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskorlari</p>

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	yo'lga qo'yish. Bunda yangi silosning an'anaviy silosga nisbatan ozuqa miqdori kamida 8-marta va hajmi 3-marta yuqori bo'lishiga erishish.			
	5. Yangi ishlab chiqarilgan ozuqani belgilangan tartibda sertifikatdan o'tkazish.	2022-yil 1-dekabr		
Turli tuproq-iqlim sharoitlarida kasalliklar va zararkunandalarga chidamli ozuqabop lavlagining "O'zbekiston-85" navi birlamchi urug'chiligini tashkil qilish.	1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallar va zarur uskunalarni xarid qilish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskorlari
	2. Ozuqabop lavlagining "O'zbekiston-85" navi ekiladigan yer maydonlarini tayyorlash.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Ozuqabop lavlagining "O'zbekiston-85" navini Ohangaron tumanida ekishni tashkillashtirish. Bunda ildizmeva hosildorligini 900 ts/ga (amalda 500 ts/ga), undagi qand miqdorining 9 foizga hamda sut mahsuldorligini 15 foizga oshirishni ta'minlash.	2022-yil 1-aprel		
	4. Onalik ko'chatzarlarda 25 tonna ildizmevalar va urug'lik ko'chatzoraridan 2 tonna urug'lik tayyorlanishini yo'lga qo'yish.	2022-yil 1-noyabr		
	5. Chorvachilikka ixtisoslashgan fermer xo'jaliklarini elita urug'lik materiallari bilan ta'minlashni yo'lga qo'yish.	2022-yil 1-dekabr		
Qashqarbedani boshqali ekinlar bilan aralash holda yetishtirish texnologiyasini ishlab chiqish.	1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallar va zarur uskunalarni xarid qilish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskorlari
	2. Qashqarbeda ozuqa ekinini "Oqjo'xori-8" bilan "qo'sh ekin" texnologiyasi asosida ekiladigan yer maydonlarini tayyorlash.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Qashqarbeda va "Oqjo'xori-8" ozuqa o'simliklarini ekishni	2022-yil 1-aprel		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	tashkillashtirish. Bunda hosildorlikni 430 ts/ga (amalda 200 ts/ga) yetkazish.			
	4. Qashqarbeda o'simligi hosilidan 62 tonna elita urug' tayyorlash.	2022-yil 1-noyabr		
	5. Yangi ishlab chiqarilgan ozuqani belgilangan tartibda sertifikatliyadan o'tkazish.	2022-yil 1-dekabr		
Ozuqabop o'simliklar yetishtirish va qayta ishlash asosida yem-ozuqa ishlab chiqarish texnologiyasini yaratish.	1. Loyihani amalga oshirish uchun asosiy materiallar va zarur uskunalarni, shu jumladan granulalashtiradigan uskunalarni xarid qilish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy loyihalarga ajratilgan davlat budjeti, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri loyiha tashabbuskorlari
	2. 25 turdagi ozuqabop ekinlar yetishtiriladigan yer maydonlarini har bir o'simlik xususiyati asosida tayyorlash.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Yer tuproq-iqlim sharoitini inobatga olib, ozuqa ekinlarini ekishni tashkillashtirish. Bunda hosildorlikni 30 tonna/ga (amalda 15 tonna/ga) yetkazish agrotexnik choralarini ko'rish.	2022-yil 1-aprel		
	4. 25 turdagi ozuqabop ekinlar hosilidan chorvachilik uchun oqsilga boy granulalangan tayyor mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish.	2022-yil 1-noyabr		
	5. Yangi ishlab chiqarilgan ozuqa mahsulotlarini belgilangan tartibda sertifikatliyadan o'tkazish.	2022-yil 1-dekabr		
O'zbekistonning yagona milliy qoramol zoti — "Bushuyev" zotli qoramollarning genetik pasportini yaratish, uning mahsuldorlik va pushtdorlik ko'rsatkichlarini yaxshilash.	1. Turli genotipdagi "Bushuyev" zotli qoramollardan qon namunalarini olish va ilmiy tadqiqot ishlarini amalga oshirish.	2021-yil 1-avgust	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Veterinariya va chorvachilik rivojlantirish davlat qo'mitasi Innovatsion rivojlanish vaziri
	2. "Bushuyev" zotli qoramollarning qon oqsil polimorf tizimlarini o'rganish va tahlil etish orqali zotning molekulyar panelini ishlab chiqish hamda genetik pasportini yaratish.	2022-yil 10-avgust		
	3. Turli genotipdagi "Bushuyev" zotli qoramollarning mahsuldorlik ko'rsatkichlari ular qon, oqsil, polimorf tizimlariga bog'liq ravishda o'rganish	2022-yil 15-sentabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	orqali genetik markyerlar asosida zotning mahsuldorlik va pushtdorlik ko'rsatkichlarini aniqlash.			
	4. Sirdaryo viloyatining Sardoba tumanida "Bushuyev" zotli qoramollarni aholi xonadonlarida ko'paytirish, uning mahsuldorlik va pushtdorlik ko'rsatkichlarini yaxshilash bo'yicha tadqiqotlarni amalga oshirish.	2022-yil 1-dekabr		
VI. Qishloq xo'jaligi sohasida				
Chust tumani fermer xo'jaliklari uchun mayda urug'li sabzavot ekinlarini ekish mashinasining sanoat namunasini yaratish.	1. Loyihani ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish va moliyalashtirish.	2021-yil 1-aprel	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Innovatsion rivojlanish vaziri Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, AJ "O'zavtosanoat" Namangan muhandislik qurilish instituti
	2. Uskunaning tajriba nusxasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2021-yil 1-dekabr		
	4. Ishlab chiqilgan mahsulotni fermer xo'jaliklariga shartnoma asosida yetkazib berish.	2022-yildan boshlab		
Chust tumani fermer xo'jaliklari uchun kartoshka kovlagichning sanoat namunasini yaratish.	1. Loyihani ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish va moliyalashtirish.	2021-yil 1-aprel	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Innovatsion rivojlanish vaziri Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, AJ "O'zavtosanoat", Namangan muhandislik-qurilish instituti
	2. Uskunaning tajriba nusxasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.	2021-yil 1-oktabr		
	3. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2021-yil 1-noyabr		
	4. Ishlab chiqilgan mahsulotni fermer xo'jaliklariga shartnoma asosida yetkazib berish.	2022-yildan boshlab		
Dehqon va fermer xo'jaliklari uchun keng qamrovli chizel-kultivatorning sanoat namunasini yaratish.	1. Loyihani ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish va moliyalashtirish.	2021-yil 1-aprel	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar	Innovatsion rivojlanish vaziri Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, AJ "O'zavtosanoat", Namangan muhandislik-qurilish instituti
	2. Chizel-kultivatorning sanoat namunasini tayyorlash uchun texnik hujjatlar ishlab chiqish va ishlab chiqaruvchiga taqdim etish.	2021-yil 25-mart		
	3. Texnologiyani sanoat	2021-yil 1-oktabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	<p>namunasini yaratish, sinovdan o'tkazish.</p> <p>4. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.</p> <p>5. Ishlab chiqilgan mahsulotni fermer xo'jaliklariga shartnoma asosida yetkazib berish.</p>	<p>2021-yil 1-dekabr</p> <p>2022-yildan boshlab</p>		
<p>Tolaning sifatini yaxshilash maqsadida paxta separatoriningsanoat namunasini yaratish.</p>	<p>1. Loyihani ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish va moliyalashtirish.</p> <p>2. Texnologiyani tajriba nusxasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.</p> <p>3. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.</p> <p>4. Ishlab chiqilgan mahsulotni paxta tozalash zavodlariga shartnoma asosida yetkazib berish.</p>	<p>2021-yil 1-aprel</p> <p>2021-yil 1-oktabr</p> <p>2021-yil 1-noyabr</p> <p>2022-yildan boshlab</p>	<p>Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar</p>	<p>Innovatsion rivojlanish vaziri Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, AJ "O'zavtosanoat"</p>
<p>Yeryong'oq hosilini yig'ishtirish mashinasining ko'p funksiyali (kovlash, poyasini donidan ajratish, saralash va yuklash) mukammallashtirilgan konstruksiyasini yaratish.</p>	<p>1. Loyihani ilmiy-texnik ekspertizadan o'tkazish va moliyalashtirish.</p> <p>2. Texnologiyani tajriba nusxasini yaratib, tijoratlashtirishga tayyorlash.</p> <p>3. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.</p> <p>3. Yaratilgan texnologiya asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish.</p>	<p>2021-yil 1-aprel</p> <p>2021-yil 1-oktabr</p> <p>2021-yil 1-oktabr</p> <p>2022-yildan boshlab</p>	<p>Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar</p>	<p>Innovatsion rivojlanish vaziri Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, AJ "O'zavtosanoat"</p>
<p>Sirdaryo viloyatining Sirdaryo tumanida g'o'za va soyani, soya va makkajo'xorini qo'sh ekin usulida ekish texnologiyasini yaratish.</p>	<p>1. Sirdaryo tumanida qo'sh ekin uchun pilot yer maydonlarini tanlash va qishloq xo'jaligi korxonasi bilan ijara shartnomasini rasmiylashtirish.</p> <p>2. Soya va makkajo'xorining qo'sh ekin sifatida ekishga mos keladigan navlarini tanlash.</p> <p>3. Soya va makkajo'xorining urug'larini, o'g'itlar va boshqa moddiy texnika jihoz va uskunalarini xarid qilish.</p> <p>4. G'o'za va soyani, g'o'za va makkajo'xorini qo'sh ekin usulida</p>	<p>2021-yil 1-aprel</p> <p>2021-yil 1-aprel</p> <p>2021-yil 1-aprel</p> <p>2021-yil 1-aprel</p>	<p>Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar, mahalliy budjet mablag'lari</p>	<p>Qishloq xo'jaligi vazirligi Innovatsion rivojlanish vaziri Sirdaryo viloyati hokimligi loyiha tashabbuskori</p>

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	ekishni tashkil qilish.			
	5. Qo'sh ekin usulida ekilgan soya donini yig'ishtirib olish. Har bir gektar yer maydonidan qo'shimcha 12 — 14 sentner soya doni olish. Tuproq tarkibidagi gumus, azotva fosfor miqdorini 15 foizga oshirishga erishish.	2021-yil 1-avgust		
	6. Qo'sh ekin usulida ekilgan makkajo'xori va soya ko'k massasini (mahsulotini) yig'ishtirib olish. Gektaridan 650 sentner ko'k massa va silos tarkibidagi hazm bo'ladigan protein miqdorini 35 foizga (amalda 950 kg/ga; qo'sh ekinda 1 250 kg/ga) oshirishga, bir gektar yer maydonidan olinadigan ozuqa birligini 26 foizga (amaldagi 10,6 tonna/ga dan 13,4 tonna/ga) oshirishga erishish, tuproq unumdorligini saqlab qolish.	2021-yil 1-oktabr		
Respublikaning turli tuproq-iqlim sharoitlariga mos uzumning agrobiologik xususiyatlarini Toshkent viloyatining Qibray tumanida o'rganish asosida eksportbop xo'raki va istiqbolli texnik navlarni yaratish.	1. Tashkiliy texnika va uzumning texnik va xo'raki navlarini qayta ishlash uskuna va jihozlarini xarid qilish.	2021-yil 1-oktabr	Ilmiy faoliyatga oid davlat dasturlariga ajratilgan mablag'lar, mahalliy budjet mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri Qishloq xo'jaligi vazirligi O'simlikshunoslik ilmiy-tadqiqot instituti
	2. Uzumning texnik va xo'raki navlarini laboratoriya sharoitida mexanik tahlilini o'tkazish. Tahlil va belgilangan tadbirlarni amalga oshirish natijasida uzumning texnik navida sharbat miqdorini 700 litr/tonnaga (amalda 600 litr/tonna) va xo'raki navlarda quruq massa miqdorini 35 kg/ts (amalda 20 kg/ts) ga yetkazish.	2021-yil 1-noyabr		
	3. Uzumning qish va bahorgi sovuqlarga va boshqa agressiv iqlim sharoitlariga chidamligini dala sharoitida o'rganish. Yo'qotish darajasini 30 foizgacha kamaytirish (hozirda 50 foiz va undan yuqori).	2022-yil 1-aprel		
	4. Uzumni qayta ishlash va uning	2022-yil 1-oktabr		

Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Bajarish muddatlari	Moliyalashtirish manbalari	Mas'ul ijrochilar
	yakuniy mahsulot — vinoga nisbatan yaroqliligi darajasini tahlil qilish. Uzum mahsulotlarining import o'rnini bosuvchi va eksportga yo'naltirilgan vino mahsulotiga nisbatan yaroqliligi bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.			
Toshkent (Bo'stonliq va Ohangaron tumanlari), Jizzax (Zomin, Baxmal va Forish) hamda Surxondaryo viloyatlarida kovul dorivor o'simligini yetishtirish va qayta ishlash texnologiyasini joriy etish.	1. Kovul dorivor o'simligini innovatsion texnologiya asosida yetishtirishni yo'lga qo'yish.	2021-yil 1-dekabr	Mahalliy budget mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Qishloq xo'jaligi vazirligi Innovatsion rivojlanish vaziri Toshkent, Jizzax va Surxondaryo viloyatlari hokimliklari
	2. Yaratilgan texnologiya asosida sanoat korxonalarida mahsulotni qayta ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2022-yil 1-aprel		
Namangan viloyati Chust tumanida Goji (dereza) dorivor o'simligini yetishtirish va qayta ishlash texnologiyasini joriy etish.	1. Chust tumanida Goji (dereza) dorivor o'simligini yetishtirish, qayta ishlash texnologiyasini (urug' mahsulotini) tijoratlashtirishga tayyorlash.	2021-yil 1-oktabr	Mahalliy budget mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Qishloq xo'jaligi vazirligi Innovatsion rivojlanish vaziri Namangan viloyati hokimligi
	2. Mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va ishlab chiqilgan mahsulotni qayta ishlashni tashkil etish.	2022-yildan boshlab		
Xorazm, Toshkent, Andijon viloyatlari va Surxondaryo viloyati (Sho'rchi tumani)da steviya dorivor o'simligini yetishtirish va qayta ishlash texnologiyasini joriy etish.	1. Yaratilgan texnologiya asosida sanoat korxonalarida mahsulotni qayta ishlab chiqarishni tashkil qilish.	2021-yil 1-oktabr	Mahalliy budget mablag'lari, loyiha tashabbuskorlari mablag'lari	Innovatsion rivojlanish vaziri Fanlar akademiyasi, Xorazm, Toshkent, Andijon va Surxondaryo viloyatlari hokimliklari
	2. Mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va ishlab chiqilgan mahsulotni qayta ishlashni tashkil etish.	2022-yil 1-yanvardan boshlab		
	3. Steviya o'simligining poyasi va barglaridan qand-shakar o'rnini bosadigan modda ishlab chiqarish texnologiyasini ishlab chiqish.	2022-yil		

