

338

33824(08)

T 23

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS  
TA'LIM VAZIRLIGI

G.TARAXTIYEVA

## INNOVATSION MENEJMENT

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi  
tomonidan o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan*

Toshkent Axborot Texnologiyalari Universiteti/

373021

Axborot Resurs Markazi

TOSHKENT – 2013

2032441

UO'K: 338.24 (075) 8  
KBK 65.290-2  
T-23

*Menejment*

T-23 Taraxtiyeva G.K. Innovatsion menejment. –T.: «Fan va texnologiya», 2013, 208 bet.

ISBN 978–9943–10–985–8

O'quv qo'llanmada innovatsiyaning nazariy jihatlarini tadqiqot qilingan, korxonalarda innovatsion jarayonni tashkil etishning metodologik asoslari atroflicha o'rganilgan, innovatsion faoliyatning iqtisodiy samaradorligini baholash ko'rsatkichlari majmui ilmiy nuqtai nazardan asoslab berilgan. Innovatsion jarayonning muqarrarligi va uning korxonalar iqtisodiy yuksalishidagi o'rni hisobga olgan holda innovatsion rivojlanishning asosiy yo'nalishlari tahlil qilingan hamda korxonaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish usuli tavsiya etilgan. O'quv qo'llanmada korxonalarining texnologik resurslari bilan strategik maqsadlari integratsiyasiga asoslangan boshqarishning tashkiliy konsepsiyasiga alohida o'rin berilgan. Innovatsion tahlilning asosiy kategoriyalari o'rganilgan, innovatsion loyihalarni boshqarishning o'ziga xos jihatlari yoritib berilgan, intellektual aktivni boshqarishda va qarorlar qabul qilishda innovatsion xavf-xatarni hisobga olish zarurligi va ahamiyati asoslab berilgan.

O'quv qo'llanma oliy o'quv yurtlarida ta'lim olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan. O'quv qo'llanmadan tadqiqotchilar, kasb-hunar kolleji va akademik litsey o'quvchilari, oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimida faoliyat yuritayotgan pedagoglar, tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi jismoniy va yuridik shaxslar foydalanishi mumkin.

UO'K: 338.24 (075)  
KBK 65.290-2

**Mas'ul muharrir:** A.U.Burxonov – Toshkent davlat texnika universiteti, «Sanoat tarmoqlarida boshqaruv» kafedrasini mudiri, iqtisod fanlari doktori.

**Taqrizchilar:** F.T.Egamberdiyev – O'zbekiston Respublikasi Mirzo Ulug'bek nomidagi Milliy universitet, «Makroekonomika» kafedrasini mudiri iqtisod fanlari doktori, professor;  
M.A.Maxkamova – Toshkent davlat texnika universiteti, «Iqtisodiyot» kafedrasini mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor

ISBN 978–9943–10–985–8

© G.Taraxtiyeva, 2013.

© «Fan va texnologiya» nashriyoti, 2013.

## KIRISH

Respublikamiz ta'lim tizimida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish jarayoni davom etmoqda. Raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash maqsadida ulkan ishlar olib borilmoqda. Xususan o'quv jarayonida zamonaviy axborot, pedagogik texnologiyalardan, texnik vositalardan foydalanish, bilim berishning jahon standartlari talabiga javob beradigan sifat tizimiga o'tish, fan, ta'lim va ishlab chiqarishning uyg'unligini ta'minlash, pedagogik mahoratni oshirish, kasbiy bilimni puxta egallash, jahon tillarini o'rganish va boshqalar. Chunki Respublikamiz Prezidenti I.A.Karimov ta'kidlaganidek «Bugungi kunda faqat yuksak bilimli, zamonaviy fikrlaydigan, intellektual rivojlangan va professional tayyorgarlikka ega bo'lgan yoshlargina sifatli, jadal va innovatsion taraqqiyotning eng muhim sharti va garovi bo'la olishi, aynan ular mamlakatning buyuk kelajagini ta'minlashi mumkin...»<sup>1</sup>.

Darhaqiqat, milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash hamda inqirozga qarshi choralar Dasturi amalga oshirilayotgan hozirgi paytda intellektual salohiyatga ega kadrlarning Respublikamiz ijtimoiy-iqtisodiy yuksalishidagi tutgan o'rnini va ahamiyati beqiyosdir. Shuningdek mamlakatimizning jahon hamjamiyatida munosib o'ringa ega bo'lishi hamda rivojlangan mamlakatlar qatoridan joy olishi yo'nalishidagi ulug'vor maqsadlarimiz ham kadrlarning bilimi, tajribasi va madaniyatiga nechog'lik bog'liq ekanligini ham unutmasligimiz zarur.

Ma'lumki korxonalar faoliyati bevosita bozorga yo'naltirilgan. Bozor turfa xil o'zgarishlar (talab va taklif, baho, iste'molchilar didi, xohishi, raqobatchilar siyosati va boshqalar) ta'sirida bo'ladi va rivojlanadi. Korxonalar bozor o'zgarishlariga moslashish va talabni shakllantirish maqsadida ishlab chiqarayotgan mahsulotlar va xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish, bozorda mustahkam mavqega ega bo'lish, barqaror rivojlanishni ta'minlash uchun innovatsion texnologiyalarni qo'llashga faoliyatni qaratadi. Chunki aynan innovatsiya korxonani inqirozdan saqlab qoladi, unga yangi hayot bahsh etadi, istiqboldagi

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning «O'zbekistonda ijtimoiy-iqtisodiy siyosatni amalga oshirishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning roli va ahamiyati» mavzusidagi xalqaro konferensiyasining ochilish marosinidagi nutqi. O'zbekiston ovozi, 2012 yil, 15 sentyabr, 3 bet.

maqsadga erishishda yo'lchi yulduz vazifasini o'taydi. Shu munosabat bilan ta'lim olayotgan talabalar «Innovatsion menejment» fanini chuqur o'zlashtirib olishi lozim. Umuman oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimida innovatsiya menejerlarini tayyorlashga o'tish zarur. Rivojlangan davlatlar tajribasini o'rganish, milliy iqtisodiyotimizni rivojlantirishda undan foydalanish alohida ahamiyat kasb etadi.

«Innovatsion menejment» fanidan tayyorlangan o'quv qo'llanma kirish, o'n bitta bob, xulosa va adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Kirish qismida innovatsiyaning korxonalar, tarmoq va iqtisodiyotimiz taraqqiyotidagi ahamiyati, kadrlarga qo'yilgan talablar va ularning mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishidagi o'rniga alohida e'tibor berilgan.

*Birinchi bobda* innovatsiyaga berilgan ta'riflar tahlil qilingan, innovatsiyaning shakllanish bosqichlari, turkumlari va funksiyalari o'rganilgan, korxonaning innovatsion salohiyatidan foydalanish va texnologik ustuvorlikni ta'minlashning ahamiyati atroflicha yoritilgan, innovatsion diffuziyaning mazmun mohiyati ochib berilgan.

*Ikkinchi bob* «Innovatsiya jarayoni va modeli» deb nomlangan bo'lib, korxonalarda innovatsiya faoliyatining davriy dinamik o'sishi, innovatsiya jarayoni mohiyati, vazifalari va bosqichlari, chiziqli, chiziqsiz, integratsiyalashgan modellari hamda innovatsiya faoliyatining asosiy bosqichlari o'rganilgan.

*Uchinchi bobda* korxonalarning barqaror rivojlanishi va uning raqobatbardoshligini ta'minlash shart-sharoitlari, omillari, innovatsiya asosida rivojlanishning afzalliklari, innovatsiya strategiyasining mohiyati, innovatsiya jarayonlarini samarali boshqarishning o'ziga xos jihatlari, boshqarishga tizimli yondoshishning zarurligi, texnik-texnologik innovatsiyani boshqarish tizimi elementlariga alohida e'tibor berilgan.

*To'rtinchi bobda* innovatsiya faoliyati samaradorligini baholash ko'rsatkichlari, korxonalar innovatsion faoliyatini baholash, innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholash tizimi uslubiy nuqta nazardan mantiqiy izchillikda o'rganilgan.

*Beshinchi bobda* – rivojlanishning tayanch, intensiv, integral, investitsion, diversifikatsiyalangan, himoyalangan, optimal va past xarajatlar strategiyalari mohiyati, afzalliklari va ulardan foydalanish shart-sharoitlari, imkoniyatlari atroflicha yoritilgan. Shu bilan birga ushbu bobda korxonalarning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga alohida e'tibor berilgan.

*Oltinchi bobda* – innovatsion rivojlanish strategiyasi, yangiliklarning hayotiy davri, innovatsion omillar va ularning o'zgarishi, innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish mexanizmi, uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanish ustuvorligini kompleks prognozlash, korxonani rivojlantirishning innovatsion tahlili, innovatsion rivojlanish strategiyasining shakllanish jarayoni to'g'risida atroflicha fikr yuritilgan.

*Ettinchi bobda* – innovatsion loyihalarni baholash usullari, xususan innovatsion loyihalarni mezonlar ro'yxati bo'yicha baholash, hamda ball usulida baholashning uslubiy jihatlari yoritib berilgan.

*Sakkizinchi bobda* – korxonalarning barqaror rivojlanishida texnologik strategiyaning zarurligi, texnologik strategiyani ishlab chiqish jarayoni, innovatsiyani boshqarishda texnologik strategiyaning tutgan o'rni, texnologik strategiya va ilmiy-texnik siyosat o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik, texnologik strategiya va texnologik prognozlash, **texnologik strategiya va biznes strategiyasi, texnologik strategiyani joriy etish kabi ustuvor yo'nalishlar o'rganilgan.**

*To'qqizinchi bobda* – fan va innovatsiya jarayonining o'zaro aloqadorligi, innovatsiyani o'zlashtirish jarayonini boshqarish, yangiliklarning ijtimoiy va psixologik o'zgarishini boshqarish, innovatsiya strategiyasi turlicha bo'lgan firmalar va ularning faoliyat yo'nalishlari, innovatsiya menejmenti va menejeri to'g'risida tushuncha, intellektual aktivni boshqarish, intellektual mulk bozori, intellektual mulkni himoya qilishning asosiy shakllariga alohida e'tibor berilgan.

*O'ninchi bobda* – innovatsion faoliyatning ijtimoiy yo'nalishlari o'rganilgan bo'lib, unda innovatsiyani boshqarishda rahbarning tutgan o'rni, o'rta va quyi bo'g'in menejerlarining innovatsiyani boshqarishda faol ishtiroki, innovatsiya qarshiligi va uni bartaraf etish usullari, kompaniyaning ichki kommunikasiya tizimi, innovatsion qarorlar qabul qilish tartibi, innovatsiyani joriy etishda tashqi muhit qarshiligi, innovatsiya jarayonida korxonada ichki madaniyatining o'zgarishi atroflicha yoritilgan.

*O'n birinchi bob* «Innovatsion loyihalar xavf-xatarini boshqarish» deb nomlangan. Mazkur bobda xavf-xatarining mohiyati, turkumlari, baholash usullari, xavf-xatardan ko'riladigan zararni minimallashtirish rejasini ishlab chiqish, sanoat xavf-xatari va uning turkumlari to'g'risida fikr yuritilgan.

---

---

## I bob. KORXONALARDA INNOVATSIYA FAOLIYATI VA INNOVATSIYA

### 1.1. Innovatsiya tushunchasi va unga berilgan ta'riflar

Innovatsiya nazariyasining rivojlanishiga asos solgan olim avstriyalik iqtisodchi Y.A.Shumpeter hisoblanadi. Mutaxassislar fikriga ko'ra aynan ushbu olim birinchi bor innovatsiya tushunchasini ilmiy asoslab bergan. Y.A.Shumpeter ilgari surgan g'oyaga ko'ra, joriy etilgan har qanday yangi texnik qaror, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi bozorlarning tarkib topishi, xomashyolar manbai innovatsiya hisoblanadi.

Y.A.Shumpeter o'zining konsepsiyasini «Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi» nomli kitobida atroflicha yoritgan. Ushbu konsepsiya dinamik xarakterga ega bo'lib, doimiy tebranish xususiyatiga egadir. Shu bois ushbu tebranish ilgarilab boradigan rivojlanishni ta'minlaydi. Uning ta'kidlashicha kon'yunktura tebranish manbai, tadbirkorning innovatsion faolligi hisoblanadi.

Tebranish sababini tadqiqot etish asosida Y.A.Shumpeter birinchilardan bo'lib, iqtisodiy fanga ishlab chiqarish omillari sifatida «yangi kombinatsiya» tushunchasini kiritdi va uning tavsifnomasini berdi. Unga quyidagilar kiradi:

- iste'molchilarga ma'lum bo'lmagan moddiy ne'matni yaratish yoki yangi u yoki bu ne'matni ishlab chiqish;

- tegishli tarmoqqa yangi hali ma'lum bo'lmagan ishlab chiqarish usulini joriy etish (uning asosini ilmiy yangi kashfiyot usulidan foydalanib yaratilgan tovar tashkil etadi);

- bozorning avval mavjudligi va mavjud emasligidan qat'iy nazar tegishli tarmoqda mutlaqo yangi sotish bozorini o'zlashtirish;

- yangi xomashyo yoki yarim fabrikat manbalarini topish (ushbu manba oldin ma'lum bo'lishi yoki uni yaratish imkoni bo'lishidan qat'iy nazar);

- boshqa korxonalarning monopol holatiga qarshi kurashish uchun korxonani tarkibiy qayta tuzish.

Olim tomonidan taklif etilgan ushbu turkumlarning bosh mezoni yangilik hisoblanadi, ya'ni aniq yangilikning ahamiyatli darajasiga yoki

uning umumiy holatiga xolisona baho berish. tebranish kon'yunkturasi o'zaro ta'siri, aloqasi, xizmat ko'rsatish muddati, amplitudasini aniqlab bermog'i lozim.

Ammo innovatsiya tushunchasi ilmiy bilimlarning boyishi va murakkablashuvi va hozirgi zamon ishlab chiqarish va tadbirkorlik faoliyati sharoitida qator sifat o'zgarishlariga ega bo'ldi. Ushbu holat har bir sanoat tarmog'ining o'ziga xosligi bilan bevosita bog'liq bo'lgan innovatsiyaning betakrorligi bilan izohlanadi.

Xorijiy va mamlakatimiz olimlari olib borgan ilmiy ishlar shundan dalolat beradiki, iqtisodiy rivojlanishning harakatlantiruvchi kuchi ilmiy-texnik taraqqiyot (ITT), ya'ni minimal xarajatlar qilib, ijtimoiy ehtiyojni qondirishning yangi manbalarini topishga yo'naltirilgan innovatsion to'xtovsiz jarayon hisoblanadi.

Korxonaning barqaror rivojlanishi va strategik faoliyati innovatsiyaga qaratilmog'i lozim. Aks holda korxonada nafaqat tashqi bozorda balki ichki bozorda ham o'zining raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qola olmaydi.

Istiqbolda korxonalarining innovatsion yo'nalishlari quyidagilar bo'lishi lozim:

- innovatsion jarayonlarni boshqarishning yangi usullari va yondoshuvlari asosida innovatsiyani joriy etish mexanizmlarini takomillashtirib borish;

- iqtisodiyotning muhim tarmoqlari va korxonalarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga qaratilgan loyihalar uchun katta hajmdagi investitsiyalarni jalb qilish va yangi mahsulotlarni yaratish;

- innovatsiya davrining barcha bosqichlari bo'yicha ishlab chiqarish – tadbirkorlik faoliyatini jadallashtirish;

- korxonalarining barcha ishlab chiqarish tadbirkorlik faoliyati yo'nalishlarida axborot texnologiyalaridan keng miqyosda foydalanish.

Mamlakatimiz neft gaz sanoatini rivojlantirishda ularning innovatsion faoliyatiga xos jihatlarni quyidagilar bilan izohlash mumkin: yirik korxonalarining innovatsion ko'rsatkichlari kichik korxonalarinikiga nisbatan bir muncha yuqori. Buning asosiy sababi yirik korxonalarining texnologik bazasi, barcha yo'nalishlarda kadrlarning malakaviy va kasbiy tayyorgarligi yuqori, katta hajmda investitsiyalarni jalb qilish hamda yangi texnika va texnologiyalarni xarid qilish imkoni yuqori bo'ladi. Shu bilan birga faoliyati innovatsiyaga yo'naltirilgan xodimlarni rag'batlantirish uchun yetarli moliyaviy mablag'ga ega bo'ladi.

Rivojlangan mamlakatlarda innovatsiyadagi faol yo'nalish bo'yicha kichik firmalar, ya'ni venchur korxonalari shug'ullanadi. Ular mustaqil ravishda yoki yirik kompaniyalar tarkibida faoliyati cheklangan korxonalar sifatida ish olib boradi. Aksariyat kichik korxonalar moliyaviy, tashkiliy hamda kadrlar sohasida yirik kompaniyalarga yoki korxonalariga nisbatan imkoniyatlari cheklangan bo'lib, ularning asosiy vazifasi bozor infratuzilmasini ushlab turish hisoblanadi. Bu yerda innovatsion rivojlanishning umumiy qonuniyatlari quyidagilarda namoyon bo'ladi: innovatsiyani o'zlashtirish bo'yicha samara barcha korxonalarda deyarli bir xil bo'lishiga qaramasdan yirik korxonalar innovatsion faoliyat faolligi uchun nisbatan yetarli resurs imkoniyatlarining mavjudligi.

Ammo ushbu nisbatni yirik korxonalar uchun ijobiy, kichik korxonalar uchun esa salbiy deb qarash ham noto'g'ri bo'lardi. To'g'ri mo'ljalni olish uchun dastlab quyidagi taqqoslama ma'lumotlarga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq:

- korxonaga joriy etiladigan innovatsion loyihaning xavf-xatar darajasiga;

- loyihani joriy etish muddati va yaqin kelajakda hamda uzoq muddatda olinadigan foyda;

- boshqaruvning korporativ mintaqaviy va davlat darajasida innovatsion muammolarni echishning muhimligi va ahamiyatlilik darajasi.

Innovation so'zi inglizcha bo'lib, yangilikning kiritilishi degan ma'noni anglatadi. Iqtisodiy adabiyotlarda I.A.Shumpeter tomonidan berilgan konsepsiyasiga asoslanadi:

- innovatsiya – uning tadbirkorlik faoliyatida ilk bor qo'llanilish;

- diffuziya – innovatsiyaning keng tarqalishi.

Xalqaro amaliyotda innovatsiya:

- birinchidan ilmiy-texnik natijasi;

- ikkinchidan yangi usullar, tashkiliy-boshqaruv shakllari, texnologiya, texnikani yaratish va uni joriy etish;

- uchinchidan, ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik ishlarini tashkil etish tushuniladi.

Korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarish maqsadi va vazifalardan kelib chiqqan holda ushbu konsepsiyani quyidagi integratsion ko'rinishda izohlash mumkin:

- g'oyalarning integratsiyalashuvi + muammo yechimi + kashfiyot;

- kashfiyot + joriy etish —————> innovatsiya;

- innovatsiya + diffuziya —————> iqtisodiy foyda.



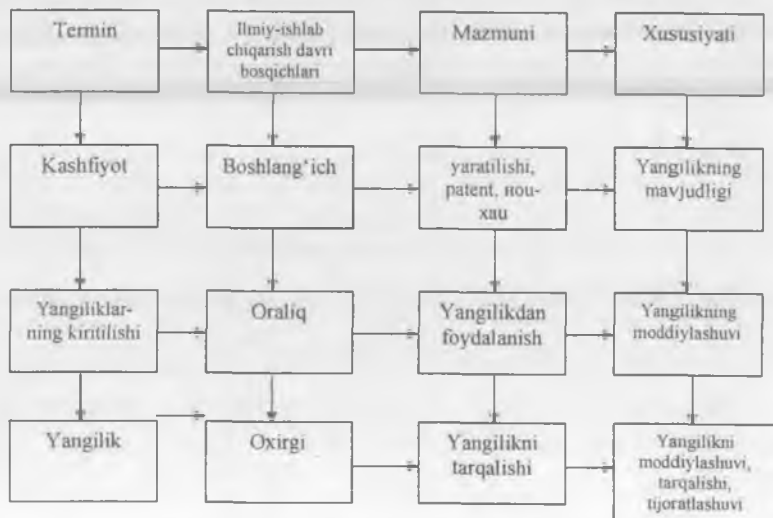
Shunday qilib, innovatsiya – yangi g'oyalarning integratsiyasi tufayli modernizatsiya, yangi jarayonlarni, mahsulot, xizmat turini yaratish imkonini beradigan korxonaning texnologik rivojlanishini ta'minlaydi. Amaldagi yoki rejalashtirilgan faollikni optimallashtirish, doimiy yangilanish orqali korxonada tijorat faoliyatida yangi g'oya va ilmiy-texnika tadbirlarini joriy etishni maqsad qilib qo'yadi.

Innovatsiya dastlab ijtimoiy-iqtisodiy tushuncha. Uning mezon iqtisodiy va ijtimoiy muhitni ya'ni iste'molchilar hulq-atvorini, ishlab chiqaruvchilarni, alohida fuqarolarni o'zgarish jarayonidir.

Mana shunday interpratsiya ko'rinishida innovatsiya texnik, loyiha, ishlab chiqarish, boshqarish va tijorat faoliyatini o'z ichiga oladi. Dastlabki tijorat jarayonida yangi yoki modernizatsiyalashgan jarayonni o'zida aks ettirib, texnik va axborotlar vositasi, tizimi, uskuna va jihozlar, xizmatlardan foydalanishni talab etadi.

Innovatsiya moddiylashgan natijani o'zida aks ettirib, yangi texnologik jarayonga, texnik vositaga, uskuna va jihozga, yangi mahsulotga, xizmat turiga, ishlab chiqarishni tashkil etish shakliga, mehnatga, boshqarishga, axborotlar tizimiga sarflangan kapital mablag'lar tufayli korxonaning ishlab chiqarish tijorat faoliyatining integral natijasini, ya'ni korxonaning iqtisodiy o'sishini ta'minlaydi.

Innovatsiyani shakllanish bosqichlari 1.1-rasmda keltirilgan.



1.1-rasm. Innovatsiyaning shakllanish bosqichlari

Amaliyot shundan dalolat beradiki, yangi g'oyalarni tijorat faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda qo'llash baholar raqobatiga qarshi kurashda qudratli qurol vazifasini o'taydi. Innovatsiya korxonalar faoliyati raqobatbardoshligini ta'minlashda tannarx, sifat, mehnat unumdorligidan keyin to'rtinchi o'rinda turadi.

## 1.2. Innovatsiya turkumlari

Korxonaning innovatsion maqsadi bilan innovatsiya o'rtasidagi aloqadorlikni ta'minlash uchun ularni turkumlarga ajratish maqsadga muvofiq. Innovatsiya mahsulot, texnik-texnologik, tashkiliy-boshqaruv va ijtimoiy-ekologik turlarga bo'linadi (1.1-jadval).

### Innovatsiya turkumlari

1.1-jadval

| Innovatsiya turkumlari            | Samara turlari  |  |
|-----------------------------------|---|--|
|                                   | Xarajatlarni iqtisod qilish   | Bozor tijorati qiymatiga qo'shilgan hissa          |
| Mahsulot innovatsiyasi            |   | Moddiy va moddiy bo'lmagan aktivlarning ko'payishi |
| Texnik-texnologik innovatsiya     | Mahsulotni ishlab chiqish va sotishda xarajatlarni tejash   | Moddiy va moddiy bo'lmagan aktivlarning ko'payishi |
| Tashkiliy-boshqaruv innovatsiyasi | Investitsiyadan foydalanishda va moliyaviy faoliyat sohaslarida xarajatlarni iqtisod qilish                                   | Gudvilla o'sishi                                   |
| Ijtimoiy ekologik innovatsiya     | Jarohat va kasbiy kasalliklar bilan bog'liq xarajatlarni iqtisod qilish; ekologik jarima, ijtimoiy to'lovlarni iqtisod qilish | Gudvilla o'sishi                                   |

Tashkiliy boshqaruv va ijtimoiy-ekologik innovatsiyaning qo'shimcha tavsifi Gudvilla hisoblanadi. Korxonaning ushbu aktivi (sezib bo'lmaydigan, nomoddiy aktiv) moddiy o'lchovga ega emas: patentsiz injener-texnologik qarorlar, tijorat jarayonini tashkil etish shakli va boshqarish usullari, bitimlarni (shartnoma, kelishuv) amalga oshirishdagi qulay sharoitlar, ishonchli sherik sifatida kompaniyaning

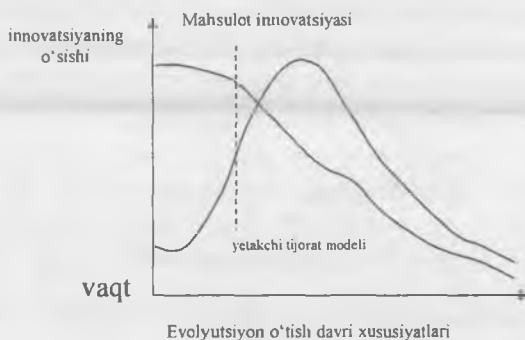
obro'si va boshqalar. Gudvilla tijorat sotuvida baholanadi. Innovatsiya ulushini aniqlashda bozor tijorati qiymatiga qo'shilgan hissa muhim bo'lib, gudvilla o'sishini boshqa omillarga mos ravishda uni baholash lozim bo'ladi.

Mahsulot innovatsiyasi foydaning o'sishini ta'minlaydi. Ushbu holat yangi yoki modernizatsiyalashgan mahsulotga yuqori bahoning (qisqa muddatga mo'ljallangan) o'rnatilishi hamda mahsulotni sotish hajmining ko'payishi (uzoq muddatga mo'ljallangan) hisobiga ro'y beradi.

Texnik-texnologik innovatsiya – iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilash uchun xizmat qiladi:

- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish (ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va mahsulot sifatini oshirish hisobiga);
- tijorat nuqtai nazaridan an'anaviy texnologiya asosida olish mumkin bo'lmagan yangi mahsulotlarni o'zlashtirish imkoniyati tufayli;
- tijorat nuqtai nazaridan istiqbolda an'anaviy texnologiyalar asosida o'zlashtirish imkoniyati bo'lmagan uglevodorod zahiralarni aniqlash imkoniyatini mavjudligi.

Texnik-texnologik va mahsulot innovatsiyalari o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik 1.2-rasmda berilgan.



1.2-rasm. Mahsulot va texnologik innovatsiyaning dinamikasi

Tashkiliy boshqaruvning innovatsion iqtisodiy ko'rsatkichlarini quyidagilar hisobga yaxshilash mumkin:

- dastur va loyihalarning shakllanishi va uni joriy etishda, xavf-xatarni noaniqligini hisobga olgan holda boshqarishning egiluvchanligini va samaradorligini ta'minlaydi;

- mavjud ishlab chiqarish quvvatidan to'la foydalanish tufayli sotish hajmini oshiradi hamda xaridorlarga xizmat ko'rsatish texnologiyasini takomillashtirish hisobiga ko'rsatilayotgan xizmat sifatini yaxshilaydi.

Ijtimoiy-iqtisodiy innovatsiya quyidagilar hisobiga iqtisodiy ko'r-satkichlarni yaxshilash imkonini beradi: sanoat va ekologik xavfsizlikni ta'minlash, mehnatni muhofaza qilish tizimini takomillashtirish, ish sharoitini yaxshilash va boshqalar.

Radikal innovatsiya – korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolishni ta'minlaydi va bozordagi mavqeini mustahkamlaydi. Radikal yangilik texnologik va tijorat innovatsiyalar singari aksariyat holatlarda xavf-xatar va noaniqlik darajasi yuqori bo'lishi bilan ajralib turadi.

Evolyutsion innovatsiya – mahsulotning iste'mol qiymatini oshirishni ta'minlaydi, minimal xavf-xatar bilan ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi.

Kombinatsiyalashgan innovatsiya – turfa xil innovatsiyalar majmuini o'zida aks ettirib, xavf-xatarni oldindan ko'ra bilishi bilan ajralib turadi. Kombinatsiyalashgan innovatsiya barcha muhim yangiliklarning kirib kelishi, korxonalarda keng miqyosda qo'llanilishi, ishlab chiqarishni bozorga moslashishini ko'ra bilishi bilan alohida ahamiyatlidir.

### **1.3. Innovatsiya funksiyalari**

Innovatsiya mohiyati uning funksiyalarida o'z aksini topadi. Innovatsiya funksiyalari korxonalarining ishlab chiqarish tadbirkorlik faoliyatida muhim rol o'ynaydi. Ayniqsa korxonaning raqobatbardoshlik qobiliyatini oshirishda funksiyalarning tutgan o'rni beqiyosdir.

Innovatsiya uchta asosiy funksiyani bajaradi: qayta ishlab chiqarish; investitsiya; rag'batlantirish.

Qayta ishlab chiqarish funksiyasi neft-gaz sanoati korxonalarida qayta ishlab chiqarishni moliyalashtirish vazifasini bajaradi. Qayta ishlab chiqarishning mohiyati shundaki, u innovatsiyani joriy etish tufayli ko'proq foyda olishga mo'ljallangan moliyaviy resurs manbai bo'lib xizmat qiladi. Investitsiyalarni kiritish tufayli korxonada ishlab chiqarish yangilanadi va moddiy-texnika bazasi mustahkamlanadi.

Innovatsiyani qo'llash natijasida olingan foyda innovatsiyani investitsiyalash funksiyasini bajaradi. Yangiliklarni keng miqyosda joriy

etish korxonaning asosiy maqsadiga mos keladi va kelajakda innovatsiyalarni joriy etishni rag'batlantirishga xizmat qiladi.

#### 1.4. Korxonaning innovatsiya salohiyati

*Korxonaning innovatsiya salohiyati* – moliyaviy, kadrlar, axborotlar, moddiy-texnik resurslar, tegishli xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar majmuini tashkil etadi. Innovatsiya salohiyati korxonadagi resurslarning mavjudligi va qo'yilgan vazifa hamda innovatsiyani joriy etish uchun uning tayyorgarligi va qobiliyatini aniqlab beradi. Innovatsiya salohiyati korxonaning ishlab chiqarish, iqtisodiy va marketing imkoniyatlarini o'zida namoyon etadi.

Innovatsiya salohiyati korxonaning strategik maqsadlari bilan uzviy bog'liq bo'lib, ishlab chiqarish, texnologik va tashkiliy boshqaruv o'zgarishlarga oid dastur va loyihalarni amalga oshirishga qay darajada tayyorgarligini ham ko'rsatadi. Bu o'z navbatida yangiliklarni ishlab chiqarishda keng tarqalishiga, an'anaviy texnologiyalar o'rnini yangilari egallash darajasiga, yangi mahsulotlar yaratish turlariga bog'liq. Innovatsiya salohiyati korxonaning loyihalarda ishtirok etishi va uning strategik imkoniyatlari darajasini ham o'zida ifoda etadi.

Innovatsiya salohiyatini oqilona tarkibi korxonaning tijorat strategiyasini ishlab chiqish bosqichida aniqlanadi. Yuqori rahbariyat tomonidan tegishli tayyorgarlik va kelishilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quyidagilar hisobga olinadi:

- korxonada faoliyatining yo'nalishlari bo'yicha innovatsion jarayonlarning muhim indikatorlari;
- texnologik va bozor talablarini hisobga olgan holda innovatsiyani kompleks baholash tizimi, ya'ni mahsulot va korxonada raqobatbardoshligini, ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlash.

Tajribalar shundan dalolat beradiki korxonalarning yirik xalqaro loyihalarda ishtiroki, ularning innovatsion salohiyatini belgilab beradi.

Innovatsiya faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ilmiy tadqiqot va konstruktorlik ishlarini tashkil etish, bozor, mahsulot, strategiyani uzviy aloqadorligini ta'minlash muhim ahamiyatga egadir. Bu audit faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Shu bois innovatsiya auditida quyidagilar amalga oshiriladi:

- ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil etishga sarflanadigan xarajatlarning sotiladigan mahsulotlar qiymatidagi ulushi;

- asosiy raqobatchilar guruhi bo'yicha ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlariga sarflangan o'rtacha xarajatlar tahlili;

- asosiy raqobatchilarga nisbatan innovatsiya faoliyatini baholash.

Korxonada innovatsiya auditida asosiy e'tibor menejment bilimiga, injenerlar va ilmiy xodimlar malakasiga, ilmiy-texnik mahsulotlar, ishlab chiqarishda marketing sohasidagi mutaxassislarning mavjudligiga, korxonaning bo'limlari va tegishli boshqaruv xodimlarining yangi texnologiyalarni o'zlashtirishdagi kasbiy mahoratiga qaratiladi.

### 1.5. Texnik-texnologik innovatsiya

*Texnologiya haqida tushuncha.* Korxonada o'zining iste'molchilari oldida yuqori samara bera oladigan istiqbolli texnologiyalarni qo'llash va innovatsiya imkoniyatlaridan foydalanish bo'yicha mas'ul hisoblanadi.

Texnologiya tijorat sohasida muhim resurs hisoblanadi. Texnologiyani ishlab chiqish va uni qo'llash bilan bog'liq bo'lgan jarayon – innovatsiya jarayoni bo'lib, tegishli tashkiliy ishlarni, tarmoq tuzilmasi, kommunikatsiya, bilimni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga texnologiya nafaqat texnologik jarayonni, balki korxonaning innovatsiya faoliyatini va oqilona boshqarishning barcha omillarini o'z ichiga oladi.

Texnologiyaga iqtisodiy yondoshuv. Iqtisodiyotda texnologiyaga nisbatan ikkita yondoshuv mavjud. Birinchisi, texnologiya ekzogen ya'ni tashqi omil bo'lib, iqtisodiy o'sish omili hisoblanadi. Iqtisodiy yondoshuvning ushbu shaklida tahlil mehnat unumdorligi va o'sish funksiyasining kombinasiyalashgan uchta ishlab chiqarish omillariga, ya'ni yer, mehnat, kapitalga asoslanadi. Shu bois texnologiyaning paydo bo'lish manbai hamda uni qo'llash usullari, yo'llariga xos jihatlari, texnologiyani kiritish va uni qo'llashda odatda muhokama qilinmaydi. Bundan tashqari, texnologiyaga sarflanadigan investitsiya ma'lum vaqt davomida daromadni kamaytiradi.

Hozirgi paytda iqtisodiy nazariya va amaliyotchilari texnologik oqimlar va omillarni chuqur tahlil qilgan va tushungan holda texnologiyani iqtisodiy o'sishning endogen, ya'ni ichki omili ekanligini ishonchli ravishda isbot qilmoqda.

Bundan tashqari texnologiyaga sarflangan investitsiyalar ma'lum bir vaqt davomida daromadning kamayishiga olib kelishi bilan birga investitsiya zamonaviy ilg'or ishlab chiqarish va axborot texnolo-

giyalarini korxonalariga kiritish tufayli istiqbolda daromadning o'sishini ta'minlaydi.

Texnologiya ishlab chiqarish omilidir. Korxonaning rivojini ta'minlovchi omil sifatida texnologiyaning o'ziga xos jihatlari quyidagilar hisoblanadi:

- texnologiya iqtisodiy tizimning «endogen» qismi bo'lib, kapital va mehnat bilan birga ishlab chiqarishning asosiy omili hisoblanadi;
- korxonaning texnologik darajasi unga ajratilgan resurslarga mos ravishda proporsional o'sib boradi;
- texnologik omil daromadning ko'payishi uchun xizmat qiladi;
- korxonaning barqaror o'sishiga texnologik o'sishni ta'minlash orqali erishiladi;
- «texnologik investitsiya» davri korxonaga iqtisodiyotini barqaror o'sishini ta'minlaydi;
- ilmiy-texnik taraqqiyot ishlab chiqarishni, axborotlar, marketing va boshqa texnologik jarayonlarni takomillashtirish imkoniyatlari odatda cheklanmagan bo'ladi;
- korxonaning ishlab chiqarish tijorat faoliyatiga texnik-texnologik innovatsiyaning tavsifini ifodalash uchun quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:
  - xarajatlarni tahlil qilish;
  - bahoga bog'liq innovatsion dastur va loyihalarni ishlab chiqish va xavf-xatarni kompleks baholash tizimini qo'llash;
  - institutsional xarakterga ega bo'lgan tadbirlarni tahlil qilish va hisob-kitob ishlarini amalga oshirish.

Texnik-texnologik innovatsiyaning o'ziga xos jihatlari. Texnik-texnologik innovatsiya korxonaga innovatsion faoliyatining asosini tashkil etadi. U korxonaga tijorat strategiyasini joriy etishda texnologik o'zgarishlarni tartibga soladi. Korxonalaridagi texnologik innovatsiya hamma vaqt ham oldingi texnologiyaning davomi bo'lavermaydi. Ko'pgina tarmoq muammolari fundamental fan natijalarini jalb qilishni talab etadi. Chunki texnologik bilimlar murakkablashib boradi, texnologiya ilgari surgan ilmiy g'oyalar, tushunchalar o'zgaradi. Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki tadbirkorlik faoliyatida tarmoqlar innovatsiyalari va fundamental fan o'rtasida uzviy aloqalar mavjud bo'lib, istiqbolda korxonalar raqobatbardoshligi ko'p jihatdan fundamental va amaliy tadqiqot doirasidagi natijalar va unga asoslangan o'zining texnologik innovatsiya va joriy etish imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi.

Texnologik innovatsiyaga misol qilib, yaratilgan va qo'llanilgan yangi yoki takomillashgan texnik vositalar va texnologiyalarni keltirish mumkin. Aynan ushbu texnik vositalar va yangi texnologiyalar korxonalarda yangi mahsulot turlarini yaratish va xizmatlarni ko'rsatish, intensiv barqaror rivojlanishni ta'minlash, iste'molchilar ehtiyojini to'laroq qondirish imkonini beradi.

Yangi mahsulotlarni yaratishga xarajatlarni kamaytirishda, mahsulot sifatini oshirishda, menejment va boshqa faoliyat sohalarida, axbotlar texnologiyasini joriy etishda ijobiy o'zgarishlar kuzatilmoqda.

Texnologik innovatsiyaning tijoratlashuvi yangi tovarlarni yaratish va uni sotish imkoniyatlaridan foydalanishda namoyon bo'ladi. Ammo bu bilan innovatsiyaning tijoratlashuvi mavjud iqtisodiy sharoitda yangi texnika va texnologiyaning joriy etilishi bir muncha sekin davom etishi mumkin.

Agar texnologik innovatsiya tovar shaklini olmas ekan (chunki yangi texnika va texnologiya korxonaning tijorat davri uchun yaratiladi) tijoratlashuv jarayoni texnologik innovatsiyaning salohiyat xususiyati sifatida qabul qilinishi va istiqbolda tegishli bozor va iqtisodiy sharoit yaratilganda hayotga joriy etilishi mumkin.

### 1.6. Innovatsion diffuziya

Real iqtisodiy sharoitda faoliyat yuritayotgan korxonalar yangiliklarga bir xil munosabatda bo'lmaydi va uni qabul qilishi, foydalanishi, tarqalishiga ham bo'lgan munosabati turlicha bo'ladi. Buni innovatsion diffuziya deb atash mumkin. Innovatsion diffuziya - korxonalar o'rtasida vaqt va zamonda yangiliklarning tarqalish jarayoni hisoblanadi. Shu bilan birga diffuziya dastlabki paydo bo'lgan, o'zlashtirilgan va amalda qo'llanilayotgan yangiliklarning keng miqyosda tarqalishini o'z ichiga oladi.

Innovatsion diffuziyaning muhim omillaridan biri yangiliklarning tegishli ijtimoiy-iqtisodiy muhit bilan o'zaro ta'siri bo'lib, ularni shartli ravishda to'rtta guruhga bo'lish mumkin: novatorlar (yangilik yaratuvchilar), retsipientlar, joriy etuvchilar va qoloqlar. Novatorlar ilmiy-texnik bilimning generatorlari hisoblanadi. Ular ilmiy tadqiqot institutlari, oliy o'quv yurtlari, loyiha-konstruktorlik byurolari va boshqa tashkilotlar bo'lishi mumkin. Ular yaratilgan yangilikdan olinadigan daromadning bir qismini olishdan manfaatdor bo'lishadi. Retsipientlar esa yangiliklarni birinchi bo'lib hayotga joriy etgan tadbirkorlar bo'ladi.



Ular yangilikni ishlab chiqarishga yoki bozorga birinchi bo'lib joriy etishdan qo'shimcha foyda olishga faoliyati yo'naltirilgan tashkilot yoki firmalar hisoblanadi. Joriy etuvchilar korxonalar bo'lib, yangiliklarni ishlab chiqarishga keng miqyosda joriy etadi. Bu korxonalar uchun qo'shimcha foyda olish imkonini beradi. Qoloq korxonalar esa yangiliklarni joriy etish va uni keng tarqalishi bo'yicha qarorlarni kechikib qabul qilishi tufayli an'anaviy texnologiyadan foydalanishga majbur bo'ladi. Natijada mahsulot sifati past, tannarxi yuqori, sotish imkoniyatlari cheklangan bo'ladi.

Innovatsion diffuziya bo'yicha qaror qabul qilishda ikkita ko'rinishdagi noaniqlikka ro'baro' bo'lish mumkin: birinchisi, axborotlarning yetarli bo'lmasligi tufayli, ikkinchisi – kutiladigan natijaning noaniqligi bilan bog'liq bo'ladi.

Korxonalar yangiliklarni qo'llashning dastlabki bosqichida, odatda ushbu yangiliklarning afzalliklari to'g'risida yetarli ma'lumotga ega bo'lmaydi. **Keyinchalik vaqt o'tishi bilan ishlab chiqarish – tijorat faoliyati yangilikni qo'llash yoki tanlangan yo'ldan voz kechish to'g'risida qaror qabul qilishi mumkin.** Ba'zi bir investitsiyalar bo'yicha qaror qabul qilish raqobat kurashi sharoitida axborotlarning yetishmasligi bilan bog'liq bo'lib, raqobatdagi retsipientlar tajribasiga tayanadi. Bu korxonalarning innovatsion diffuziyaga nisbatan qarorlar qabul qilishda axborotlarning noaniqligi bilan bog'liq bo'ladi.

Kutilayotgan natija bilan bog'liq noaniqlik bevosita yangiliklarni kiritish bilan bog'liq bo'ladi. Innovatsiyaning daromadlilik salohiyati diffuziyaning dastlabki bosqichida ma'lum bo'lmaydi. Yangiliklarni kiritish jarayonida tajribalar oshib borishi bilan ushbu noaniqlik asta-sekin bartaraf etiladi. Noaniqlikni va xavf-xatarni kamaytirish bilan barcha yangiliklarni qo'llash muddati tugab boradi, korxonada daromadi kamayadi, uning bozorga kirish imkoniyatlari yoki salohiyati tushib boradi. Ushbu holat bozorni tegishli mahsulot turlari bilan to'yinishini ta'minlay olmaydi.

Innovatsiyaning raqobatbardoshlik darajasi barcha manfaatdor korxonalar tanloviga bog'liq bo'ladi, ammo mazkur innovatsiyaning eng kuchli ta'siri dastlabki retsipientlarda keyingilariga nisbatan kuchliroq bo'ladi.

Ayniqsa radikal yangiliklarni kiritishda u yoki bu yangiliklarning afzalligini baholash diffuziyaning dastlabki bosqichida ancha qiyin kechadi. Bunday vaziyatda korxonada raqobatbardoshligini ta'minlovchi tegishli yangilikni tarqalishini tanlash muhim ahamiyatga ega.

Toshkent Axborot Texnologiyalar Universiteti  
17 373027  
Axborot Resurs Markazi

Yetarli tajribaga ega bo'lganda hamda ko'pgina korxonalar mazkur innovatsiyani ma'lum sharoitda qo'llab, uning afzalligiga ishonch hosil qilgandan so'ng keyingi retsipientlar uni qo'llashdan kutiladigan daromadga asoslanib qaror qabul qiladi. Bu esa korxonalarining innovatsiya salohiyatini belgilab beradi.

### 1.7. Texnologik ustuvorlik

Korxonalar uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanishni ta'minlash maqsadida ustuvor texnologiyalarni joriy etish bo'yicha kelishilgan qarorlar qabul qilmog'i lozim.

Texnologik ustuvorlikni baholashda texnik-texnologik innovatsiya birinchidan, raqobatbardoshlik kurashining o'ziga xos resursi sifatida qaraladi va ishlab chiqarishni yoki mahsulotlar tabaqalashuvini hamda tovar mahsulotlari tannarxini kamaytirishni qo'llab-quvvatlash maqsadida qo'llaniladi. Ikkinchidan, korxonada bozor uchun yangi mahsulot yaratish yoki yaratilgan yangi mahsulotni sotish bozorini kengaytirish maqsadida qo'llaniladi.

Texnologik ustuvorlikni baholash vazifalari bo'yicha qarorlar qabul qilishda quyidagilarga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq:

- qaysi texnologiyalar strategik ustuvorlikka ega;
- qachon va qanaqa darajada texnologik inovatsiyani amalga oshirish maqsadga muvofiq;
- korxonada muhim texnologiyalar bo'yicha qaysi yo'nalishda vakolatga ega;
- shaxsiy texnologiyani qay darajada ishlab chiqish lozim, qaysi tashqi manbalarga murojaat qilish mumkin va boshqalar.

Korxonaning uzoq muddatli texnologik tarkibini tanlashda asosiy e'tibor uzoq muddatga mo'ljallangan texnologik ustuvorlikka qaratiladi, ya'ni yangi texnologik komponentlar (texnologik jarayonlar, usullar, texnik vositalar, uskunalari va boshqalar) va texnologik bazaning arxitekturasini.

Texnologik yetakchilik dastlab yangi texnologiyalarni joriy etish darajasi bilan bog'liq. Joriy etish darajasi esa tanlangan texnologik strategiyani tanlashni taqozo etadi. Unda quyidagilarga e'tibor qaratiladi:

- texnologik innovatsiyani o'zlashtirishda yetakchi bo'lish kerakmi yoki raqobatchilar izidan borib passiv pozitsiyani egallash lozimmi?

Yetakchi pozitsiyaning afzalliklari quyidagilar hisoblanadi:

- korxonalar va iste'molchilar o'rtasidagi hamkorlikni va o'zaro aloqani mustahkamlash;
- bozorda qulay o'rinni egallash va uni saqlab qolishga erishish;
- xomashyo yetkazib beruvchilar bilan aloqani mustahkamlash;
- mahsulotni taqsimlash kanallarining ustuvor yo'nalishlarini tanlash;
- tegishli tarmoq standartlarida faol ishtirok etish;
- yangiliklarni joriy etishda birinchilardan bo'lib foyda olish.

Yetakchilik pozitsiyasiga oid kamchiliklarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- xavf-xatar xarajatlarini korxonaga o'z zimmasiga olish;
- texnologik baza va bozor munosabatlari rivojiga oid noaniqlik darajasining yuqoriligi;
- xavf-xatarlar mavjudligining muqarrarligi;
- raqobatchilar mahsuloti va o'xshash texnologiyalarning nazorat qilish imkoni yo'qligi.

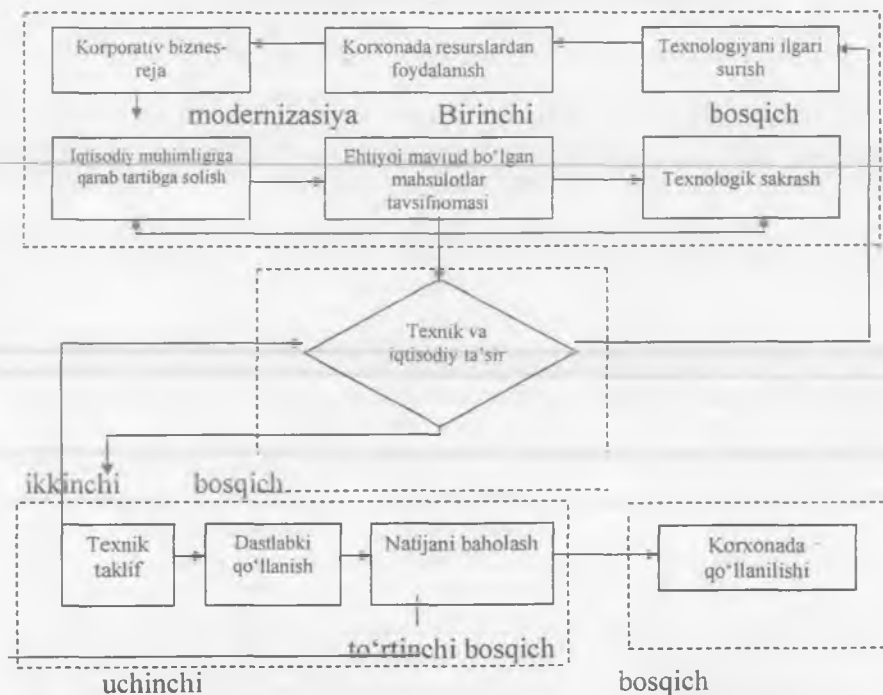
Yangi texnologiyalarni qo'llash natijasida kutiladigan foydaga erishish uchun asosiy e'tiborni ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil etish va texnologik innovatsiya uchun qulay muhitni yaratish lozim. Shu bilan birga fundamental ilmiy-tadqiqot ishlarini rag'batlantirishda ilmiy xodimlarning ishtiroki darajasini hamda texnologik rivojlanish bilan shug'ullanayotgan oliy o'quv yurtlari va ilmiy markazlarning ishtirokini hisobga olish maqsadga muvofiq.

Texnologik innovatsiyani tanlash har bir korxonaning o'ziga xos jihatlari hamda ishlab chiqarish imkoniyatlari, texnologik va moliyaviy imkoniyatlarini hisobga olgan holda amalga oshirilmog'i lozim (*1.3- rasm*).

An'anaviy texnologiya o'rniga yangi texnologiyalarni joriy etishda tegishli texnologik innovatsiya tufayli korxonaga iqtisodiy ko'rsatkichlari yaxshilanishi e'tiborga olinadi.

Innovatsiyaning ichki va tashqi motivlarini bir-biridan farqlamoq zarur. Tashqi rag'bat bu texnologiyaning rivoji, raqobatchilar harakati, iste'molchilar talabi va investorlar. Ichki rag'batda mulkdorlar va menejerlar investitsiyalashgan kapitaldan olinadigan daromadning hamda korxonada yaratilgan mahsulot qiymatning o'sishiga moddiy va nomoddiy bo'lmagan resurslardan, marketing imkoniyatlaridan samarali foydalanishga, xodimlarning kasbiy malakasini oshirishga, mahsulot sifatini yaxshilash va uning turlarini ko'paytirishga, ishlab chiqarishni modernizatsiyalashga ko'proq e'tibor berishadi.

## Yangi texnologiyani joriy etish jarayoni



1.3-rasm. Yangi texnologiyani joriy etishning izchilligi

### Nazorat savollari

1. Innovatsiyaga berilgan ta'riflar mohiyatini tushuntirib bering.
2. Istiqbolda korxonalarining innovatsion yo'nalishlari nimalardan iborat?
3. Innovatsiyaning shakllanish bosqichlarini izohlab bering.
4. Innovatsiyaning qanday turkumlarini bilasiz?
5. Ijtimoiy-iqtisodiy, radikal, evolyutsion, kombinatsiyalashgan innovatsiyaning mohiyatini qanday tushunasiz?
6. Innovatsiyaning qanday funksiyalari mavjud?
7. Korxonaning innovatsion salohiyati nimalarda o'z aksini topadi?
8. Texnologiyaga iqtisodiy yondoshuvning qanday shakllari mavjud?

9. Korxonaning rivojini ta'minlovchi omil sifatida texnologiyaning o'ziga xos jihatlari nimalarda namoyon bo'ladi?

10. Innovatsion diffuziya nima va uning qanaqa turlarini bilasiz?

11. Texnologik ustuvorlik nima va texnologik strategiyani tanlashda nimalarga e'tiborni qaratish lozim?

12. Yangi texnologiyalarni joriy etish izchilligini tushuntirib bering.

---

---

## II bob. INNOVATSIYA JARAYONI VA MODELI

### 2.1. Korxonalarda innovatsiya faoliyatining davriy dinamik o'sishi

Korxonalarda innovatsiya faoliyatining davriy dinamik o'sishi iqtisodiy yuksalishning manbai sifatida qaralmog'i lozim. Ushbu holat korxonalar innovatsiya faoliyatining ma'lum tartibda davriy takrorlanishi bilan ajralib turadigan tebranishning o'ziga xos bo'lgan turi sifatida iqtisodiy o'sishning mavjudligidan dalolat beradi.

Davriy nazariyaning asosiy natijalari N.D.Kondratyev nomi bilan bog'liq. Ushbu olim tomonidan taklif etilgan uzun to'lqin (katta davr) iqtisodiy kon'yunkturasi ilmiy texnik taraqqiyot va iqtisodiy rivojlanish o'rtasida aloqadorlik mavjudligini isbotladi.

Olim fikriga ko'ra, har bir mazkur iqtisodiy kon'yunkturaning oldingisiga nisbatan o'zgarishini korxonalar faoliyati elementlari yig'indisining o'zgarish darajasi va rivojlanish yo'nalishi hisoblanadi. Eng muhimi, innovatsiyaning katta davr tabiatini aniqlashdagi tutgan o'rni ahamiyatga molik ekanligi ilmiy asoslab berilgan.

Har xil vaqt davomida kon'yunktura tebranishi konsepsiyasini ishlab chiqishga katta hissa qo'shgan avstriyalik olim Y.A.Shumpeter («Ish davri», 1939 yil) bo'lib, mazkur tadqiqotchi tomonidan o'zaro bir-biri bilan bog'liq uchta to'lqin alohida ajratib ko'rsatilgan. Birinchisi – qisqa to'lqin (3-3,5 yil); ikkinchisi – o'rta to'lqin (7-11 yil); uchinchi – uzun to'lqin (N.D.Kondratyev to'lqini 48-55 yil).

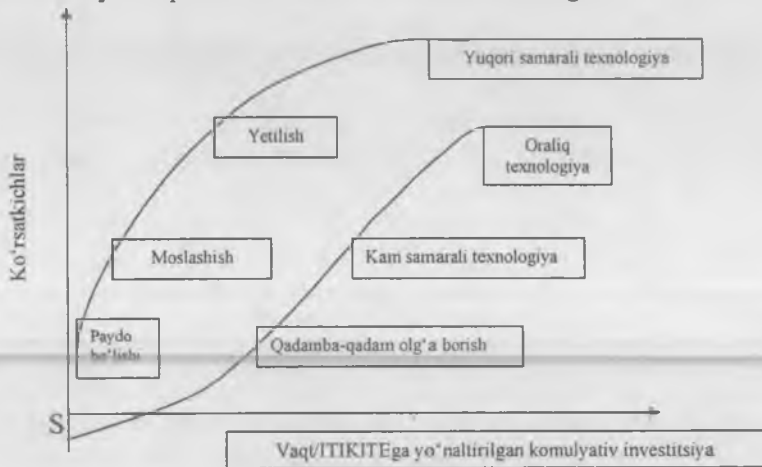
Y.A.Shumpeter tomonidan uzoq davrlar uchun innovatsiya to'lqinining tadbirkorlar innovatsiya faoliyatini faollashtirishdagi tutgan o'rni va ahamiyati ilmiy asoslab berilgan. Innovatsiya iqtisodiy tizimning mutanosibligini buzadi, ishlab chiqarish – tijorat davri, innovatsion dinamika va uning iqtisodiy oqibatlarini bilan belgilanadi.

Olim ilgari surgan g'oya yoki nazariya endogen mexanizmi bo'lib, innovatsion jarayonlar korxonaning rivojlanish davri bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Iqtisodiy dinamik davrning yangilanishi va uning iqtisodiy tizim mutanosibligini buzishi, bevosita tadbirkorlarning texnologik kombinatsiyalarni joriy etishi tufayli ro'y beradi.

Har bir uzoq davr shaklga ega (to'lqinga emas) bo'lib, S-egri chizig'i ko'rinishidagi (logistikali) texnologiyani ishlab chiqishning

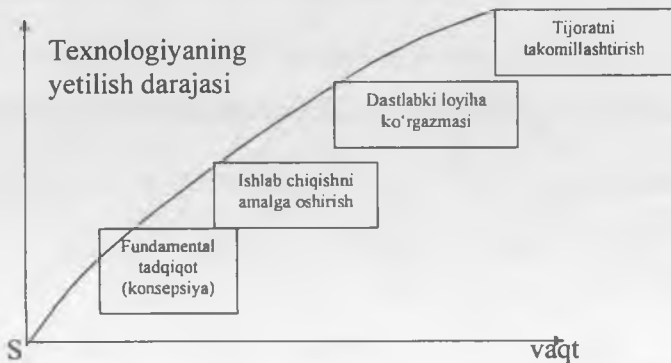
ma'lum hayotiy davri traektoriyasini o'zida aks ettiradi. Bunda dastlabki texnik bazisning oxirgi bosqichida yangi bazis paydo bo'ladi va S-egri chizig'i bo'ylab texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar o'z ifodasini topadi.

Texnologiyaning hayotiy davriga oid o'ziga xos jihatlari va unga mos asosiy bosqichlari 2.1 va 2.2 - rasmda keltirilgan.



2.1-rasm. Texnologiyaning hayotiy davri modeli

Ushbu tadqiqot asosida korxonaning barqaror rivojini o'zida aks ettiruvchi texnologik ukld (korxonada miqyosida) konsepsiyasini rivojlantirishga muhim hissa qo'shildi. Texnologik ukld doirasida tegishli iste'molchilar ehtiyojini qondirishga yo'naltirilgan mahsulot turlarini ishlab chiqarish va qayta ishlashning barcha davrlarini o'zida mujassamlashtirgan tutash davr namoyon bo'ladi.



2.2-rasm. Texnologiyani ishlab chiqish

Statistikada texnologik ukld korxonalar majmuini ifodalaydi va resurslar texnologiyasi hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifat tavsilotiga yaqin bo'ladi. Dinamikada esa u qayta ishlab chiqarishni o'zida namoyon etadi. Texnologik ukldning yadrosini ishlab chiqarishning bir-biri bilan bog'liq texnologik majmui tashkil etadi. Texnologik zanjir ishlab chiqarishning barcha bo'g'inlarini o'z ichiga oladi va tegishli noishlab chiqarish iste'moli bilan tutashadi.

Oxirgisi texnologik ukldning qayta ishlab chiqarish konturi bilan tutashib, tegishli malakali mehnat resurslarini qayta yaratishni ta'minlagani holda rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi.

Texnologik ukld bir necha o'n yilliklarni o'z ichiga olib, uni ikkita sakrash ko'rinishida ifodalash mumkin: birinchisi – oldingi ukld sharoitida uning tiklanishi davom etadi, ikkinchisi esa o'sish bosqichini o'zida namoyon etadi. O'sish bosqichida eski texnologik ukld o'rnini yetakchi (yangi) ukld egallashi tufayli iqtisodiy tarkibiy o'zgarishlar yuz beradi.

Ushbu holat ishlab chiqarishning qisqarishi va beqarorlikning kuchayishiga sabab bo'ladi va yangi ukld doirasida davom etadi. Yangi, ya'ni yetakchi ukldning o'sish fazasida aksariyat oldingi texnologik zanjirlar ularga bo'lgan ehtiyojga qarab moslashadi. Ko'pgina ishlab chiqarishda aralash ukldlar o'ziga xos bozor xususida uzoq vaqt faoliyat yuritishi mumkin.

Doimiy o'zgaruvchan texnologik ukld yangi resurslarni jalb qiladi va o'z o'rnini yashab bo'lgan resurslar o'rnini egallaydi. Innovatsiya texnologiyasi tufayli iqtisodiy jihatdan oqilona foydalanilgan resurs, u yoki bu resurslardan samarali foydalanish va unga tezda moslashish imkonini beradi.

## **2.2. Innovatsiya jarayonlari, vazifalari va bosqichlari**

Korxonalarda modernizatsiya innovatsiya samaradorligini oshirish va uni boshqarish ko'p qirrali funksional soha bo'lib, har xil malakani va kasbiy mahoratni talab etadi. Korxonada menejerlari innovatsiya sohasida muvaffaqiyatga erishish uchun o'zaro bir-biri bilan bog'liq to'rtta sohaning integratsiyasini bilishi va undan amalda oqilona foydalanilmog'i lozim (2.3-rasm).

Innovatsiya jarayoni texnologik diffuziyani (ishlab chiqish, o'zlashtirish, qo'llash, ishlab chiqarishdan chiqib ketish) o'zida aks ettiradi. Innovatsion jarayon mahsulotlarni, texnika, texnologiyani va



xizmatni yangilashga, iqtisodiy o'sish hamda ilmiy-texnik taraqqiyotga xizmat qiladi.

Korxonalaridagi innovatsion faoliyat o'zining evolyusion faoliyati davrida ma'lum o'zgarishlarni boshidan kechirdi va hozirgi davrda murakkab ko'p qirrali jarayonga aylandi. Innovatsiya faoliyati o'zgarishlar majmui bo'lib, xususan korxonaning maqsadi, sharoiti, ishlab chiqarish va tijoratni tashkil etish shakllarini, boshqaruv faoliyati, usul va vositalarini o'zida mujassamlashtirib, qisqa muddat davrida samaradorlikni oshirish salohiyatini va yangiliklarni joriy etishni ta'minlaydi, istiqbolda esa korxonaning barqaror yuksalishiga va uning raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolishga xizmat qiladi.



2.3-rasm. Innovatsiya jarayonining vazifalari va bosqichlari

Innovatsion jarayonning yadrosini texnologiya mulkdorlari va ilmiy-tadqiqot ishlari hamda tajriba konstruktorlik byurolari va boshqa ilmiy tadqiqot bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar tashkil etadi (2.4-rasm).



2.4-rasm. Innovatsiya jarayoni ishtirokchilari

Ushbu o'zaro aloqadorlikning pirovard natijalari foydaning o'sib borishiga erishish, yo'qotish va xarajatlarni kamaytirish, texnik vositalar, uskuna va jihozlardan foydalanish samaradorligini oshirish, yangi texnologiyalarni, mahsulotlar va xizmat turlarini yaratish, mehnat, moliya va boshqa resurslardan samarali foydalanish, yangi texnik xizmatlarni ko'rsatish imkonini beradi.

Xarajatlarning o'sishi sharoitida har bir navbatdagi bosqichda istiqbolli g'oyani topish uni to'g'ri baholash alohida ahamiyatga egadir.

Innovatsiya jarayonlarini tashkil etishning istiqbolli texnologiyasi, harakatlarni va qabul qilinadigan qarorlarning mavjud nazorat nuqtasi bir vaqtda bo'lishini taqozo etadi. Zamonaviy axborotlar va kommunikatsion texnologiya bunga ko'mak beradi. Bundan tashqari korxonalarda innovatsion jarayonning muvaffaqiyatli borishi funksiyalararo aloqalarni o'rnatishga bog'liq. Shuni unutmaslik lozimki, korxonalarda innovatsiya samaradorligiga, innovatsiya jarayonini oqilona boshqarishga asoslangan ilmiy-tadqiqot, injiring, ishlab chiqarish, marketing faoliyatini muvofiqlashtirmasdan erishib bo'lmaydi.

### 2.3. Innovatsiya jarayoni modelining shakllanishi

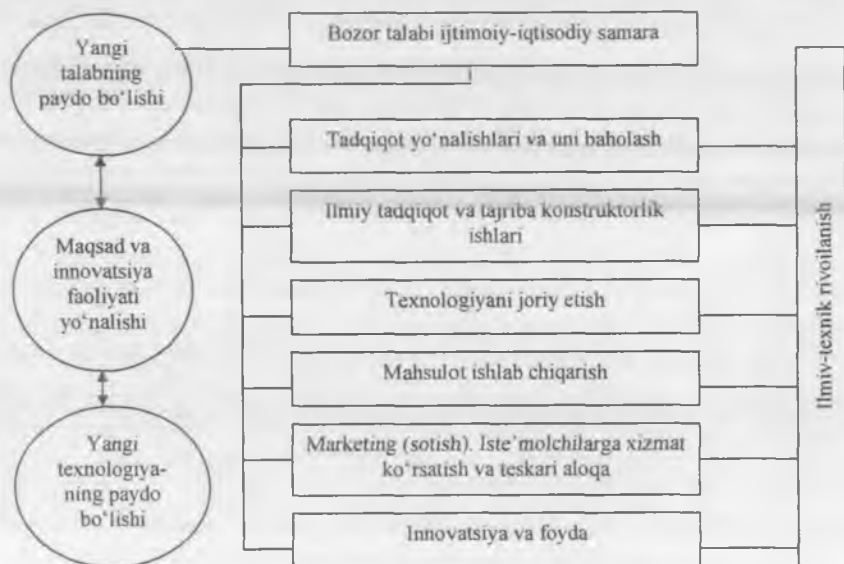
Innovatsiya jarayoni dastlabki yondoshuvlarda ijodiy faoliyat bilan bog'liq bo'lgan jarayon deb qaralgan va irratsional hamda tashkil etilmagan faqat modelda o'z ifodasini topishi mumkin bo'lgan «qora yashik» deb tushunilgan.

Keyinchalik u yoki bu sohaga ixtisoslashgan korxonalar faoliyatining innovatsion modeli, innovatsiya jarayoni ishtirokchilarining ishonchli

faoliyati makro va mikroiqtsodiy sharoitga bog'liqligi namoyon bo'la boshladi. Innovatsiya jarayonining bir nechta modeli mavjud bo'lib, ularning har biri korxonalar strategiyasining o'ziga xos jihatlari, o'z hayotiy davrining asosiy makroiqtisodiy sharoiti bilan ajralib turadi.

Chiziqli (birinchi) model 60-chi yillarning o'rtalarida qo'llanilgan bo'lib, unda texnologiyaga ustuvor ta'sir etish (technology/science push) asosida innovatsiya jarayoni shakllandi. Innovatsiya g'oyasi ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari zaminida paydo bo'ladi, ushbu jarayonda bozor sust rol o'ynaydi degan g'oya mavjud bo'lgan. 60-yillarning o'rtalariga kelib bozorga ta'siri ustuvor (market/heed pull) deb tan olingan chiziqli model keng tarqala boshladi. Ushbu modelga ko'ra ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari va texnologik ishlanma mazkur holatda bozor talabi hisoblanadi.

XX asrning 70-yillariga kelib texnologiya va bozorni o'zida mujassamlashtirgan yangi innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeli paydo bo'ldi. Ushbu model orqali innovatsiya jarayonining izchilligi, xarakteri, uning teskari aloqasi o'z ifodasini topadi (2.5-rasm).



2.5-rasm. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeli

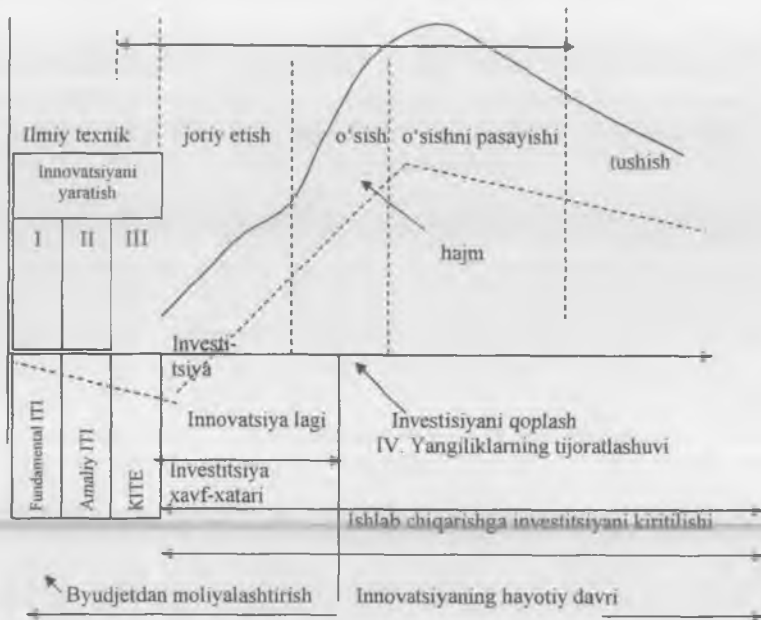
Ushbu model ikkita strategik yo'nalishni: mahsulotga talabning o'sishini, fan va texnikaning bozorda yangi mahsulotlarga va texnologiyaga bo'lgan talabga mos ravishda rivoj topishini o'zida aks ettiradi. Korxonada faoliyatining ushbu ikkita mustaqil yo'nalishida uchta o'zaro bir-biri bilan bog'liq ta'sirni ko'rish mumkin. Birinchisi konseptual qarorlar qabul qilish (bozorda qondirilmagan ehtiyojni, tadbirkorlikning yangi modelini, moliyaviy va boshqa omillarni hisobga oldan holda); ikkinchisi, yangi texnologik qarorlarni ishlab chiqish (texnik vositalar, uskunalar, texnologik jarayon, xodimlarni tayyorlashni hisobga olgan holda); uchinchisi, innovatsion texnologiyani joriy etish.

Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari sohasi va uning yangi ehtiyojni qondirish modelida o'z aksini topishi innovatsion g'oyalarning bosh manbai hisoblanadi. Model har xil innovatsiya manbalarini, xususan korxonada tomonidan olib boriladigan ilmiy tadqiqotlarni, bozor ehtiyojini, korxonada faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni o'zida aks ettiradi. Teskari aloqaning mavjudligi loyihani qayta ishlash imkoniyatlaridan dalolat beradi. Bu o'z navbatida tajribalar asosida yo'l qo'yilgan xatolarni o'rganish va uni bartaraf etishni ta'minlaydi.

Innovatsiya jarayonining integratsiya modeli 80-yillarning ikkinchi yarmida menejment amaliyotida paydo bo'ldi (2.6-rasm). Ushbu model innovatsiya jarayonining integral va parallel jarayonini hamda oldingi modelning asosiy elementlarini o'zida aks ettiradi.

Modelning muhim o'ziga xos jihatlari: ishlab chiqarish va ilmiy – tadqiqot hamda tajriba konstruktorlik ishlarining integratsiyasi; korxonada mahsulotlarining asosiy iste'molchilari hamda ilmiy-texnik va texnologik mahsulotlarni yetkazib beruvchilar bilan o'zaro uzviy hamkorlik; gorizontaal hamkorlik (qo'shma korxonalar tashkil etish, strategik ittifoq); innovatsiya dasturi va loyihani boshqarish doirasida menejer va mutaxassislar faoliyatini birlashtirish, funksional ishchi guruhlar tuzish. Model ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil etish muassasalarining bo'limlari hamda korxonaning injiring, ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy bo'linmalari bilan o'zaro hamkorlikka tayanadi. Mahsulotda o'z aksini topgan g'oya marketing nuqtai nazaridan tahlil qilinadi va barcha ishlab chiqarish bosqichlari maxsus funksionalaro guruhlar tomonidan muvofiqlashtirib boriladi.

Korxonadagi innovatsiya jarayoni zamonaviy modelga mos ravishda boshqarishning funksionalaro jarayoni bo'lib, mul'tinstitutsional tur ko'rinishiga ega bo'ladi (2.6-rasm).



2.6-rasm. Innovatsiya faoliyatining to'rt bosqichli modeli

Model korxonaning yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, iste'molchilar va boshqalar bilan o'zaro ta'sirini o'zida mujassamlashtiradi va natijada boshqaruvning o'zaro ta'siri tufayli innovatsiya hayotga joriy etiladi. Ta'kidlash o'rinliki, ushbu holat innovatsiya jarayoniga oid strategik integratsiya ishtirokchilarining o'zaro aloqasini mustahkamlaydi. Ushbu jarayon ekspert tizimidan keng foydalanishga, qabul qilingan qarorlarni qo'llab-quvvatlashga, ishlab chiqarishning integratsiyalashgan tizimini yaratishga, loyihani avtomatlashtirishga yordam beradi.

Ushbu model zamonaviy innovatsiya jarayoniga mos bo'lib, o'zaro ta'sirda bo'lgan uchta tizimni o'z ichiga oladi: innovatsiya, ishlab chiqarish, tijorat va korxonaning tashqi muhiti. Shu bilan birga korxonalar tadbirkorlik foyiatidagi muhim o'zgarishlarni o'zida namoyon etadi. Xususan zamonaviy korxonaga mos bo'lgan ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlariga sarflanadigan mablag'larni ko'paytirish, resurslarni o'zlashtirishning hayotiy davrini qisqartirish va global raqobatni kuchaytirish, ishlab chiqarishning texnologik jarayonini muntazam ravishda takomillashtirib borish va boshqa innovatsion o'zgarishlarning integratsiyasini aks ettiradi. Ushbu holat korxonalarda

innovatsiya jarayonini boshqarishning korporativ strategiyasiga o'tish imkonini beradi. Korxonalar rivojlanish jarayonida zamonaviy kommunikatsiya vositalaridan foydalanadi, yetkazib beruvchi tashkilotlar hamda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, qolaversa iste'molchilar bilan axborotlar almashadi. Pirovard natijada korxonalarda innovatsiya tadbirkorligini rivojlantirish uchun puxta zamin yaratiladi.

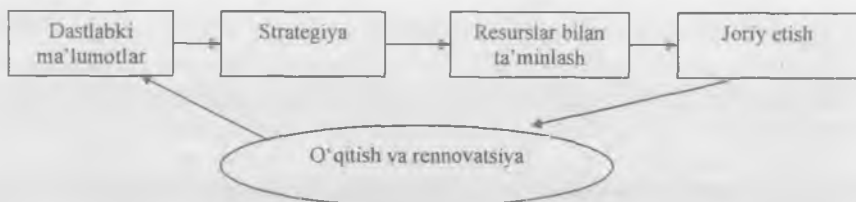
Innovatsiya jarayonining integrasiyalashgan modeli yordamida tezkor, samarali qarorlar qabul qilish, korporativ rivojlanish asosida tashqi muhit bilan maqsadga muvofiq aloqani o'rnatish, samarali boshqaruvni ta'minlaydigan egiluvchan tashkiliy tuzilmaga ega bo'lish mumkin.

#### **2.4. Innovatsion faoliyatning asosiy bosqichlari**

Innovatsion faoliyat – maqsadga muvofiq tashkil etilgan ishlar majmui bo'lib, korxonalarda innovatsion yo'nalish doirasida ishlab chiqarish, loyiha, texnik, boshqaruv, tijorat faoliyatiga oid innovatsion jarayonlarini hayotga joriy etishdir. Keng ma'noda innovatsion faoliyat yangiliklarni kashf etish, o'zlashtirish va keng tarqalishini ta'minlash bo'lsa, qisqa ma'noda innovatsiya ilmiy-texnik natijalarni hayotga joriy etishdir.

Korxonalarda innovatsion faoliyat ilmiy, texnik, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijorat tadbirlar majmui sifatida rivoj topadi.

Ushbu model korxonalarda innovatsiyani boshqarish jarayonining asosini tashkil etadi. 2.7-rasmda korxonalarda innovatsiya faoliyatini boshqarish bosqichlarining izchilligi, ya'ni axborotlarni yig'ish, qayta ishlashdan to innovatsiya faoliyati natijalarini joriy etishgacha bo'lgan tadbirlarni o'z ichiga oladi.



2.7- rasm. Korxonada innovatsion faoliyatining asosiy yo'nalishlari

Faoliyat turlari bosqichidagi dastlabki ma'lumotlarga quyidagilar kiradi:

- bozor, texnologik va boshqarish muhiti to'g'risidagi axborotlar;
- bozor, texnologik va boshqarish muhiti to'g'risidagi tashqi va ichki axborotlarni yig'ish, qayta ishlash;
- qarorlar qabul qilish uchun axborotlarni qayta ishlash, tayyorlash.

Innovatsiya jarayonining muvaffaqiyati ko'p jihatdan korxonalarda har bir loyihani tanlashga bog'liq. Shu bois yetakchi korxonalar uzoq muddatli strategik rivojlanish nuqtai nazaridan «boshqarish bilimiga» ko'proq e'tibor beradi. Ushbu e'tibor yangi g'oyalar kombinatsiyasini aniqlashga yoki eski g'oyalarni yangi faoliyat yo'nalishida qo'llash uchun qo'shimcha imkoniyatlar yaratadi. Korxonalar istiqbolli takliflarni aniqlash va qo'llab-quvvatlash tizimini va yo'nalishlarini testdan o'tkazish lozim:

- birinchidan, istiqbolda samara beradigan o'xshash g'oyalarni yig'ish va ularni tartibga solish;
- ikkinchidan, mahsulotlarni va texnologiyani ishlab chiqish, ko'p xarajat talab qiladigan jarayon hisoblanadi. Shu bois faqat istiqbolli g'oyalarni ishlab chiqarish bosqichiga yetkazish maqsadga muvofiq.

Innovatsiya g'oyalarini (takliflarini) ishlab chiqish va tanlash, uni mahsulot ishlab chiqarishda joriy etishni boshqarish 2.8-rasmda keltirilgan.



## *2.8-rasm. Innovatsiya g'oyalari ishlab chiqarishga joriy etish tamoyillari*

Ushbu model dastlabki ko'p sonli g'oyalar ichidan eng yaxshilarini tanlashni va tegishli mahsulot – texnologik qarorlar qabul qilishni o'zida aks ettiradi. Mazkur model yirik korxonalar uchun mo'ljallangan bo'lib, ITIKITE tashkilotlari tomonidan taklif etilgan innovatsiya tavsiyalari bo'yicha yirik korxonalar o'rtasida resurslar bo'yicha raqobat amal qiladi. Ushbu tamoyilga asoslangan holda korxonalar o'zining bilim bazasini kengaytirishi (axborotlar olish, yangi g'oyalarni generatsiyasini ta'minlash, innovatsiya tavsiyalarini uning samarasiga va korxonaga maqsadiga qarab tanlash, texnologik va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash ishlarini bajaradi) mumkin.

Bundan tashqari «dastlabki axborot» bosqichida korxonaga innovatsiya madaniyatining shakllanishiga bo'lgan talab aniqlanishi lozim. Ushbu talab quyidagilardan iborat bo'lmog'i zarur:

- innovatsiya faoliyati uchun qulay imkoniyatlarni qidirish va uni muntazam ravishda tahlil qilib borish;

- menejmentning muammoni yechishdagi o'rni;

- muvaffaqiyat va omadsizlik sabablari;

- innovatsiya sohasida faoliyat yuritayotgan xodimlarning intellektual bilim darajasi;

- innovatsiya faoliyatining fanlararo o'zaro aloqasi.

«Strategiya» bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

- uzoq muddatga mo'ljallangan prognoz va korxonaning strategik rivojlanish yo'nalishi;

- imkoniyatlarni aniqlash nuqtai nazaridan innovatsiya faoliyati maqsadi, yo'nalishi;

- korxonaning biznes rejasi bilan uning strategik rivojlanishi o'rtasidagi aloqa va uni muvofiqlashtirish;

- innovatsiyaga yo'naltirilgan ishlab chiqarish va texnologik qarorlarning foydaliligini va xarajatlarni baholash;

- ustuvor yo'nalishlar bo'yicha qaror qabul qilish;

- resurslardan foydalanish bo'yicha majburiyatlarni kelishib olish va bajarish.

«Resurslar bilan ta'minlash» bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

- strategik qarorlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan resurslar bo'yicha qarorlar tayyorlash va qabul qilish;



- korxonaning innovatsiya salohiyati va ichki imkoniyatlaridan foydalangan holda o'zining ilmiy – texnik va texnologik ishlanmalarini ishlab chiqish;

- ITIKITE tashkilotlari tavsiya etgan texnologiyalardan unumli foydalanish;

- texnologiya transfertasidan foydalanish;

- raqobat afzalligiga ega bo'lish maqsadida erishilgan istiqbolli tajribaning taqqoslama tahlilini o'tkazish.

«Joriy etish» bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

- barcha innovatsiya ishlanmalarini oxirigacha yetkazish;

- korxonaning tegishli texnologik va marketing strategiyasiga mos ravishda amalga oshiriladigan texnologik va marketing tadqiqotlarini texnik-texnologik hamda mahsulot yo'nalishi bo'yicha bir vaqtda olib borish;

- vakillikni taqsimlash va foydalanishni amalga oshirish;

- xizmat ko'rsatish, kelishmavechilikni aniqlash va bartaraf etish.

Innovatsiya faoliyatini boshqarish iqtisodiy jarayon hisoblanadi. U yangiliklarni ishlab chiqish va joriy etishni o'z ichiga oladi. Ushbu holat korxonaning an'anaviy ishlab chiqarish, tijorat faoliyati doirasida uning biznes rejasiga yangicha iqtisodiy mazmun bag'ishlaydi.

Iqtisodiyotning globallashuvi va raqobat muhitining murakkablashuvi sharoitida innovatsiya faoliyati samaradorligini oshirish bizning kundalik iqtisodiy amaliyotimizda korxonaning uzoq muddatga mo'ljalangan rivojlanishini ta'minlashning muhim omili bo'lib qolaveradi.

### *Nazorat savollari*

1. Texnologiyaning hayotiy davri modelini tushuntirib bering.
2. Texnologiyani ishlab chiqish bosqichlari nimalardan iborat?
3. Innovatsiya jarayoni nima va uning bosqichlari, vazifalarini izohlab bering.
4. Innovatsiya jarayoni ishtirokchilari to'g'risida nimalarni bilasiz?
5. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqli modeli mohiyatini tushuntirib bering.
6. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeliga xos jihatlardan nimalardan iborat?
7. Innovatsiya faoliyatining to'rt bosqichli modeli nimalarni o'zida aks ettiradi?

8. Korxonada innovatsiya faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aytib bering.

9. Innovatsiya g'oyalari ishlab chiqarishga joriy etish tamoyillari nimalardan iborat?

10. Integratsiyalashgan innovatsiya modelining mohiyati va ahamiyatini tushuntirib bering.

11. Innovatsiya faoliyati mohiyatini qanday tushunasiz?

12. Innovatsiya faoliyatining asosiy vazifalariga nimalar kiradi?

13. Innovatsiyaga korxonaning qiziqishi va uning o'ziga xos jihatlari nimalarda namoyon bo'ladi?

14. Korxonaning innovatsiya faolligini oshirish qaysi omillarga ko'proq bog'liq bo'ladi?

---

---

### III bob. KORXONALARDA INNOVATSIYA JARAYONINI BOSHQARISH

#### 3.1. Korxonalarining barqaror rivojlanishi

Korxonalarining barqaror rivojlanishi iqtisodiy o'sishning muhim muammolaridan biridir. Keskin raqobat hukm surayotgan hozirgi sharoitda korxonalar barqaror rivojlanishsiz faoliyat yurita olmaydi.

Boshqarish nazariyasida odatda barqaror tizim to'g'risida korxonaning barqarorligini saqlab qolish yoki uning faoliyatiga tashqi muhit ta'sirining sezilarli emasligi tushuniladi.

Iqtisodchilar barqarorlikni aholi bandligi va yuksak iqtisodiy o'sishga asosiy e'tiborni qaratadi. Sotsiologlar jamiyat ehtiyojini qondirishni asos qilib olishadi. Ekologlar atrof muhitga yetkazilgan zararni hisobga oladi.

Alohida olingan korxonalar miqyosida barqaror rivojlanish to'g'risida qator ta'riflar mavjud bo'lib, ularda joriy yilda va istiqbolda ehtiyojlarni qondirish uyg'unligiga asosiy e'tibor qaratiladi.

Rivojlanish – bu dinamik kategoriya bo'lib, beqaror holatning mavjudligini taqozo etadi.

Iqtisodiy tizimni o'rganuvchi mutaxassislar ilmiy ishlarida barqarorlik holati kam uchraydi va u uzoq vaqt davom etmaydi. Shu bois barqaror rivojlanishni korxonaning belgilangan yashash qobiliyatini saqlab qolishga yo'naltirilgan doimiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlovchi va uni tartibga solib turuvchi jarayon deb tushunmoq lozim.

Korxonaning barqaror rivoji – uzoq vaqt davomida uning rentabelligini ta'minlagan holda harakatdagi resurslar majmuidan samarali foydalanish, institusional, ekologik, texnologik, sotsial va boshqa cheklanishlar doirasida strategik rivojlanish qarorlarini qabul qilishni talab etadi. Bu o'z navbatida korxonaning tashqi, ichki sharoitlarga va omillarga moslashishi zarurligini taqozo etadi.

Korxonalarining barqaror rivojlanishi uning maqsadli yo'nalishi bilan uzviy bog'liq bo'lishi lozim. Agar korxonaga maqsadi jahon bozoriga chiqish va unda o'z o'rniga ega bo'lish bo'lsa, barqaror rivojlanishning moliyaviy, iqtisodiy, texnik, texnologik va ijtimoiy-ekologik ko'rsatkichlariga (foйда, investitsiya, sotish hajmi, texnologik

daraja, innovatsiya va madaniy salohiyat va boshqalar) asosiy e'tiborni qaratmog'i va dunyo miqyosida yetakchi korxonalar qatoridan joy olishga intilmog'i lozim.

Umuman olganda korxonalar barqarorligi – uzoq vaqt davomida investitsiya yoki kapital samaradorligini saqlab qolgan hamda iqtisodiy, ekologik, ilmiy-texnik, institutsional cheklanishlarga amal qilgan holda u yoki bu tashkiliy-texnik qaror qabul qilish imkonini bermog'i lozim.

Korxonaning barqaror rivojlanishi biron bir ko'rsatkich orqali uning umumiy holatini ko'rsatishi mumkin. Barqarorlik tushunchasining ko'p qirrali, turfa xil ko'rsatkichlardan foydalanishni taqozo etadi. Masalan neft-gaz kompaniyasining vertikal integratsiya asosida barqaror rivojlanishi uning tarkibiga kirgan alohida korxonalar manfaatiga mos tushmasligi mumkin. Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning mintaqaviy, tarmoq va boshqa yo'nalishlari kompaniyaning barqaror o'sishini ta'minlashi ham mumkin, ba'zida esa uning manfaatiga mos kelmasligi ham mumkin. Shu bois kompaniyaning innovatsiyaga asoslangan barqaror o'sish strategiyasini ishlab chiqishda, uning tarkibiga kirgan korxonalar, ularning bo'linmalari manfaatini hisobga olish maqsadga muvofiq.

### **3.2. Korxonaning raqobatbardoshligi**

Korxonaning barqaror rivojlanishi murakkab jarayon bo'lib, ishlab chiqarish, texnologik innovatsiya, investitsiya, moliya va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Korxonalar barqarorligining namoyon bo'lishi tarmoq raqobati hisoblanadi. Tarmoq raqobati korxonalar raqobatini o'zida aks ettirib, sotish bozori raqobatini hamda asosiy ishlab chiqarish resurslari bo'yicha raqobatni o'z ichiga oladi.

Korxonada texnik va tashkiliy jarayonni rag'batlantiruvchi omillar hamda sharoitlar to'g'risida gap ketar ekan raqobatga alohida e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq.

Raqobatbardoshlik korxonaning sifat ko'rsatkichi bo'lib, unga erishish uchun quyidagilarni amalga oshirish lozim bo'ladi:

- iste'molchilar ehtiyoji (hozirgi va istiqboldagi) dinamikasini o'z vaqtida oqilona baholash;
- ishlab chiqarishni tashkil etish natijasida iste'molchilar kutayotgan mahsulot turi va sifatni (baho, xavf-xatar, kafolat, xizmat ko'rsatish, iste'mol va marketing bo'yicha) yaratish;

- innovatsiya jarayonlari va texnologiyalarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish, marketing va boshqa strategiyalarni samarali tashkil etish va hayotga tadbiiq etish;

- xarajatlarni kamaytirish uchun sharoit yaratish;

- texnologik ustunlikni ta'minlash uchun jahon miqyosidagi texnologik darajaga erishish va uni saqlab qolish;

- kadrlarning boshqarish salohiyatini yuqori darajada saqlab qolish.

Umuman olganda korxonaning raqobatbardoshligi menejment salohiyati orqali namoyon bo'ladi va iste'molchilar, xomashyo yetkazib beruvchilar, sheriklar va raqobatchilar bilan samarali iqtisodiy aloqani amalga oshirishni talab etadi.

Raqobatbardoshlik korxonaga faoliyatining barcha jabhalarini o'z ichiga oladi. Ayniqsa mikroiqtisodiy ko'rsatkichlarni hisobga olib, ijtimoiy-siyosiy, ekologik talablarning bajarilishini, korxonaning barqaror o'sishini ta'minlaydi.

Yuqorida qayd etilgan shart-sharoitlarning har xil birikmasi imkoniyatlaridan to'laroq foydalanish o'z navbatida:

- iste'molchilar ehtiyojini yaxshiroq qondirish va korxonaga daromadining o'sib borishini ta'minlaydi;

- iqtisodiy samaradorlikning muntazam o'sib borishiga zamin yaratadi;

- tashqi muhit o'zgaruvchanligi sharoitida ichki rivojlanish omillaridan samarali foydalanish hisobiga korxonaning moslashish imkoniyatlari oshadi.

Natijada uzoq kelajakda korxonaning strategik maqsadi va hozirgi innovatsiya salohiyatini saqlab qolgan holda yuqori raqobatbardoshlik afzalliklari ta'minlanadi.

Sharoitlar o'rtasidagi o'zaro aloqa shundan dalolat beradiki, korxonaning raqobatbardoshlik afzalliklarini ta'minlash bilan birga uning strategik maqsadi va hozirgi innovatsiya salohiyatini saqlab qoladi. Korxonaning raqobatbardoshlik afzalligi o'z navbatida uning samarali hamda bozor sharoitini hisobga olgan holda shakllanish imkonini beradi.

Iste'mol bozorining o'zgaruvchanligi bozor iqtisodiyotiga xos ijtimoiy-iqtisodiy jarayon bo'lib, korxonalar ushbu jarayonga moslashishi zarur, ya'ni ishlab chiqarilayotgan mahsulotni iste'mol bozori talablariga mos ravishda takomillashtirib borishi yoki yangi mahsulot turlarini ishlab chiqishi lozim bo'ladi. Ushbu holat korxonalarining innovatsiya faoliyatini jadallashtirish asosida uning raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolish va bozorda o'z o'rnini egallash imkonini beradi.

### 3.3. Innovatsiya asosida rivojlanish

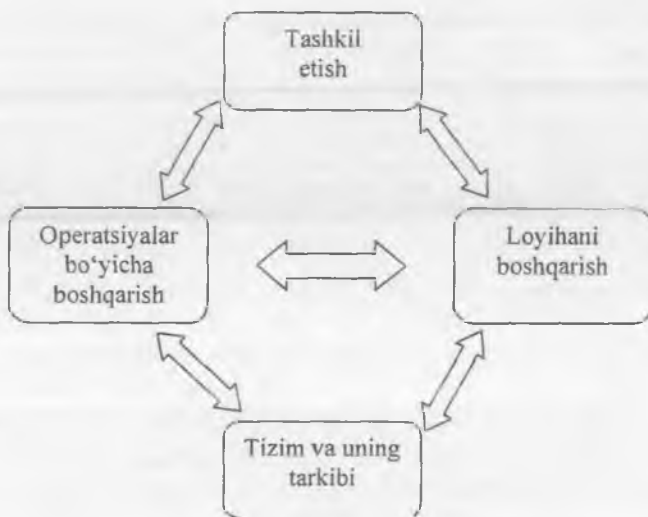
Korxonalarining innovatsiya asosida rivojlanishini innovatsiya jarayonlarini tashkil etish samaradorligi bilan bog'lash maqsadga muvofiq. Innovatsiya jarayonlarini samarali tashkil etish, korxonani barqaror rivojlantirish omili sifatida qaraladi.

Amaliyotda strategik menejmentning barcha bosqichlari innovatsiyani, aniqrog'i uning tarkibiy qismlarini o'z ichiga olgan bo'lib, innovatsiyani boshqarish esa strategik menejmentning muhim yo'nalishi sifatida qaraladi.

Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi uning to'rtta bir-biri bilan uzviy bog'langan sohalarida o'z aksini topadi. Xususan, tashkiliy, tizimli, loyihali va operatsiyalar bo'yicha boshqarish (3.1-rasm).

Tashkiliy sohada – sifatni boshqarish dasturini amalga oshirish, mintaqaviy bo'linmalarni yaratish, axborot resurslaridan foydalanishda zamonaviy usullarni qo'llash evaziga boshqarish samaradorligiga erishish.

Loyihalash sohasida – loyihalarni xalqaro talab darajasida boshqarishni o'zida aks ettiradi.



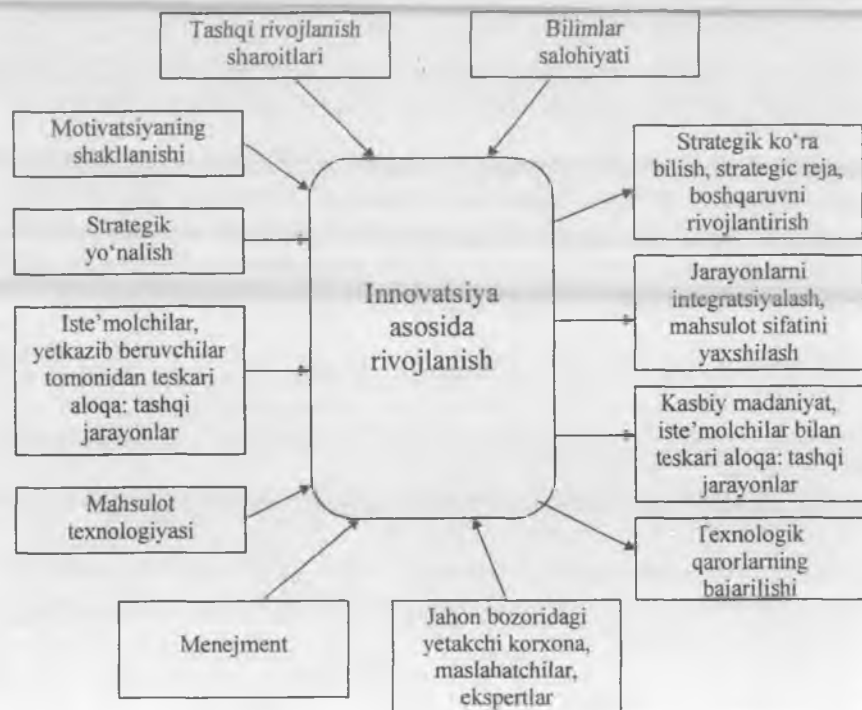
3.1-rasm. Innovatsiya salohiyatining shakllanishi va uni boshqarish

Marketing va moliyaviy sohalarda – innovatsiya marketingi yangi texnologiyalarni joriy etish va uni moliyalashtirishni ta'minlash vazifalarini bajaradi.

Korxonani innovatsiya asosida rivojlanishiga qolaversa uning faoliyatiga jiddiy ta'siri bevosita operatsiyalar bo'yicha boshqarish va servis tizimi sohasida amalga oshiriladi.

Ta'kidlash o'rinliki, korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlash taktika va strategiyasi innovatsiya asosida rivojlanishga tayanadi. Ushbu holat dastlab ular tomonidan texnik-texnologik va innovatsion tashkiliy boshqaruv omillaridan samarali foydalanish orqali o'zlarining joriy va istiqbolli maqsadlariga erishishni o'zida aks ettiradi.

Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi uning maqsadga muvofiq yo'nalishi bo'lib, innovatsiyaning samarali joriy etilishi tufayli uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror o'sishini ta'minlaydi (3.2-rasm).



3.2-rasm. Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi

Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi uning ishlab chiqarish – tijorat faoliyatida ijobiy miqdoriy ko'rsatkichlar tufayli iqtisodiy o'sishga erishishini ta'minlaydi.

Innovatsiya asosida rivojlanish yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- korxonaning ishlab chiqarish – tijorat sohasidagi faoliyati bo'yicha innovatsiya asosida rivojlanishini ta'minlovchi konseptual modelni yaratish;

- har bir faoliyat sohasida innovatsiya jarayonining muhim indikatorlarini ishlab chiqish va unga mos ravishda yuqori boshqaruv darajasida va operatsiyalar bo'yicha qarorlar qabul qilish;

- texnologik parametrlar hamda bozorda korxonaning mavqei hisobga olgan holda innovatsiyani kompleks baholash tizimini ishlab chiqish va uning samaradorlik, sifat va mahsulotdagi ulushini aniqlash, innovatsiya asosida rivojlantirish tufayli barqaror o'sishni ta'minlash.

Korxonalaridagi strategik o'zgarish boshqaruv loyihalarini hayotga joriy etish tufayli ro'y beradi. Har bir loyiha doirasida raqobat muhitiga korxonaning barqaror rivojlanish asosida kirib borishi uchun operativ boshqaruvga katta ehtiyoj sezadi. Strategiya va innovatsiyaning o'zaro aloqadorligi innovatsiya loyihasini strategik rejalashtirishda o'z aksini topadi. Loyihaning rahbarlari rivojlanish ustuvorligini hamda innovatsiya vazifalarini aniqlashda (ma'lum davr doirasida) o'zaro munosabatda bo'ladi.

### **3.4. Innovatsiya jarayonlarini boshqarish strategiyasi**

Korxonaning rivojlanishini boshqarish to'xtovsiz jarayon hisoblanadi va u ikki, ya'ni strategik va taktik (operativ) qismlardan iborat bo'ladi. Umumiy holatda rivojlanishini boshqarish ushbu yo'nalishlarning integratsiyasi doirasida olib boriladi.

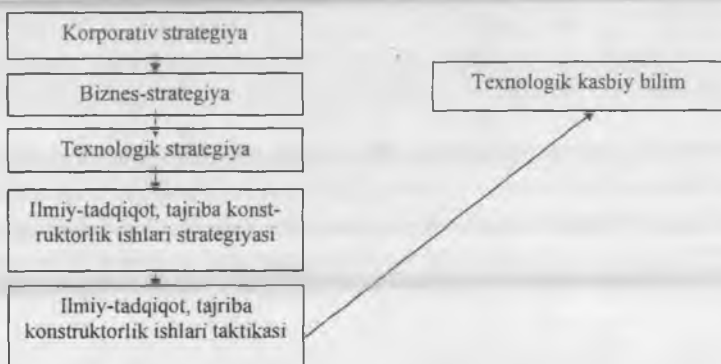
Operativ boshqarishning vazifasi korxonaning faoliyatiga qisqa vaqt ichida ta'sir etuvchi muhit doirasida uning iqtisodiy ko'rsatkichlarining barqarorligini saqlab qolish hisoblanadi. Strategik boshqaruv vazifalari esa korxonani uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror rivojlanishini ta'minlamog'i dardkor.

Strategik va operativ boshqaruv ko'pgina o'zgaruvchilar bilan o'zaro bog'liq. Bundan tashqari operativ boshqarish vazifalariga kiradigan qisqa muddatli o'zgarishlar strategik qarorlar qabul qilishning asosini tashkil etadi. Boshqaruv o'zgaruvchanligiga baho, ishlab



chiqariladigan mahsulot hajmi, moddiy, moliyaviy va boshqa resurslar kiradi. Bundan tashqari soliq foizlari, innovatsion o'zgarishlar, ekologik xavfsizlikni ta'minlashga qo'yilgan talablarning o'sib borishi va boshqalar ham boshqaruvning o'zgarishiga sabab bo'ladi.

Korxonada faoliyati to'xtovsiz tashqi o'zgarish hamda ichki rivojlanish omillari bilan bog'liq. O'zgarishlarga moslashish har xil tarkibiy yangiliklar bilan bog'liq bo'lib, odatda innovatsion xarakterga ega bo'ladi. Innovatsion yo'nalish korxonalarining barcha faoliyat sohalariga tegishlidir. Innovatsiyaning ta'siri, xususan texnik-texnologik innovatsiya keng qamrovli va dinamik xususiyatga ega bo'lib, qo'yilgan strategik vazifalarni bajarish uchun yangi boshqaruv uslubini talab etadi. Korxonaning maqsadi yuqori raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolish bo'lganligi bois, dastlab innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan strategik yondoshuvni va texnologik rivojlanish yo'lini tanlashi lozim (3.3-rasm).



3.3-rasm. Korxonada menejmenti doirasida strategiya va texnologiyaning o'zaro ta'siri

Menejment tizimi doirasida innovatsiya jaryonini boshqarish korxonaning ishlab chiqarish – tijorat faoliyatida sifat o'zgarishlarini joriy etishga yordam beradi. Ushbu jarayon tamoyillar, usullar, innovatsiyani ishlab chiqish va joriy etishni boshqarishning strategik konseptsiyasini (korporativ strategiyani) va korxonaning rivojlanish majmuini o'z ichiga oladi.

Korxonaning strategik rivojlanishi dastlab kelajakda korporativ rivojlanish bilan bog'liq yo'nalishini aniqlashni talab etadi. Bu korxonaning istiqboli bilan bog'liq bo'lib, ustuvor rivojlanish yo'nalishini

tanlash (tarmoqlar bo'yicha yoki tarmoqlararo) kelajakda texnologik va mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha yetakchi korxonalar bo'lishga harakat qilishga yordam beradi. Amaliyotda ushbu holat strategik menejment faoliyatining barcha bosqichlarida innovatsiya jarayonlari boshqaruvining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi.

Innovatsiya jarayonini boshqarishning strategik maqsadi, bozor va texnologik xavf-xatarning noaniqligi sharoitida korxonaning barqaror rivojini ta'minlashdir. Strategik menejment nuqtai nazaridan innovatsiya jarayonlarini boshqarish, tashqi muhitga moslashishning muhim omili hamda korxonalar faoliyati samaradorligini muntazam ravishda o'stirib borishning muhim manbai sifatida namoyon bo'ladi.

Korxonalar faoliyatining samaradorligiga texnologik o'zgarishlarning ta'siri, korxonalar menejmentidan texnologik strategiyani shakllantirish va uni amalga oshirishda faol va izchil ishtirok etishni, u yoki texnik-texnologik innovatsiya jarayonlarini tahlil qilishni talab etadi. Korxonaning menejmentlari va amaliyotchilari funksional darajada strategiyalar (moliyaviy, marketing, texnologik va boshqalar) o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjudligini tan oladi. Bu xavf-xatar, ma'lumotlar va kutilayotgan natija noaniqligi sharoitida xo'jalik va texnologik integratsiyaning yuqori darajada bo'lishini talab etadi.

Yuqorida qayd etilgan fikr mulohazalar shundan dalolat beradiki, innovatsiya jarayonini boshqarishni yuqori darajaga olib chiqish davr talabi bo'lib qolmoqda.

Innovatsion faoliyatni boshqarishda mo'ljalga yo'naltirilgan tizimli va axborot-analitik ta'minotni hisobga olish lozim bo'ladi. Xususan:

- innovatsion rivojlanish tendensiyasining korxonalar biznesini rivojlantirishga mos kelishini;
- korxonaning iqtisodiy va ilmiy-texnik yo'nalishlarini;
- korxonalar biznesida innovatsiyani o'ziga xos jihatlari.

Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarishning qulay variantini tanlash ko'pgina omillarga bog'liq:

- ishlab chiqarish – tijorat faoliyatining tashqi sharoitlari (bozor, baho omillari va boshqalar);
- ishlab chiqarish – tijorat faoliyatining ichki omillari (korxonalar samaradorlik ko'rsatkichlari, ishlab chiqarish hajmi, qayta ishlash, sotish, vertikal integratsiya davri, diversifikatsiya darajasi va boshqalar);
- texnologik aktivlarning tarkibiy-funksional xususiyatlari va sohadagi injiring faoliyatining o'ziga xos jihatlari.

Korxonalarda innovatsiya faoliyatini boshqarish dolzarb muammo bo'lib qolaveradi. Ushbu holat dastlab obyektiv omillar bilan bog'liq. Chunki innovatsiyaning o'zi ilmiy sig'imi yuqori sohaga aylanmoqda. Shu bilan birga axborotlarga boy bo'lib, korxonaning ichki va tashqi muhitini va undagi o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga innovatsiya jarayonini boshqarish muammosining yechimini topish bo'yicha izlanishlar korxonalarining samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi muhim omil bo'lib qolmoqda.

### **3.5. Innovatsiya jarayonlarini samarali boshqarish**

Innovatsiya jarayonini samarali boshqarishda yagona metodologik yondoshuvga asoslanish lozim. Ushbu yondoshuvning muhim jihatlari quyidagilar hisoblanadi:

- ilmiy-texnik taraqqiyot korxonalar faoliyatining muhim omili bo'lib xizmat qiladi;

- korxonada bozorda o'z mavqegini saqlab qolish maqsadida texnologik va tashkiliy boshqaruv innovatsiyalarini qo'llashga majbur bo'ladi;

- korxonada bozordagi talablarga moslashish va raqobatbardoshlik qobiliyatini mustahkamlash uchun ishlab chiqarishda tarkibiy innovatsion o'zgarishlar yasashi lozim.

Korxonada menejment faoliyatining barcha darajalarida innovatsiya jarayonini boshqarish samaradorligini oshirishning quyidagi asosiy tamoyillari mavjud:

- innovatsion ustuvorlikni ta'minlashga mo'ljallangan xo'jalik va texnologik innovatsiyani tanlash;

- tarmoq miqyosida innovatsion loyihaning ustuvorligini shakllantirish yoki korxonaning ishlab chiqarish davridagi innovatsiya portfelini yaratish. Ushbu jarayon hamma vaqt analitik tahlilni talab etadi va unda albatta iqtisodiy, texnologik, texnik, ekologik va boshqa omillar majmui bo'yicha qarorlar qabul qilinadi;

- korxonaning texnologik strategiyasi innovatsion ustuvorlikni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Chunki ishlab chiqilgan texnologik strategiya ilmiy-texnik rivojlanishning ustuvor yo'nalishini aniqlashga yordam beradi va korporativ strategiyani realizatsiya qilish natijasida uning samaradorligini oshiradi. Shu bilan birga innovatsion dastur, ilmiy-texnik hamda tajriba konstruktorlik ishlari bo'yicha loyiha va rejani ishlab chiqishga ko'maklashadi;

- ilmiy-tadqiqot, tajriba konstruktorlik ishlarini shakllantirishning ustuvor yo'nalishlariga oid asosiy tamoyillari muhim texnologik muammolarni tadqiqot qilishdan to uni hayotga joriy etishgacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga olgan ishlar bo'yicha qarorlar qabul qilish;

- korxonada innovatsiya salohiyati va innovatsiya faoliyati sohalarining istiqbolini baholash, texnologik salohiyatni aniqlash va aniq loyiha bo'yicha tegishli texnologiyaning tijorat samaradorligini asoslash va ushbu texnologiyani ilmiy tadqiqot, tajriba konstruktorlik ishlari rejasiga kiritish.

Tarmoqlar iqtisodiyotida institutsional asoslar bilan bog'liq tegishli iqtisodiy, huquqiy va tashkiliy shart-sharoitlarni yaratmasdan turib, ustuvor texnik-texnologik innovatsiyani tanlash, uni joriy etish imkoniyatlarini cheklab qo'yadi. Bunday sharoitda innovatsiyani boshqarish samaradorligini oshirish uchun yangi ilmiy ishlab chiqarish shaklini, ya'ni yangi texnologiya va loyihani hayotga joriy etish mexanizmining integratsiyalashgan innovatsion loyihagini qo'llash maqsadga muvofiq.

Innovatsiya faoliyatini tadqiq etish korxonalarda innovatsiya jarayonlarini boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqish bilan bog'liq bir nechta yo'nalishlar bo'yicha olib borilmog'i lozim:

- xalqaro ilmiy-texnik, hamkorlik tajribalarini tahlil qilish;
- texnologik rivojlanishning uzoq muddatli prognozi;
- yangi texnologiyalarni qo'llash natijalarini baholash;
- texnologik ustuvorlikning tarkibini aniqlash va strategik texnologiyaning portfelini yaratish;
- strategik texnologiya bo'yicha qarorlar xavf-xatarini baholash;
- cheklangan resurslar taqsimoti tamoyilining nisbiyligini hisobga olgan holda imkoniyatlarni baholash kelishuviga erishish.

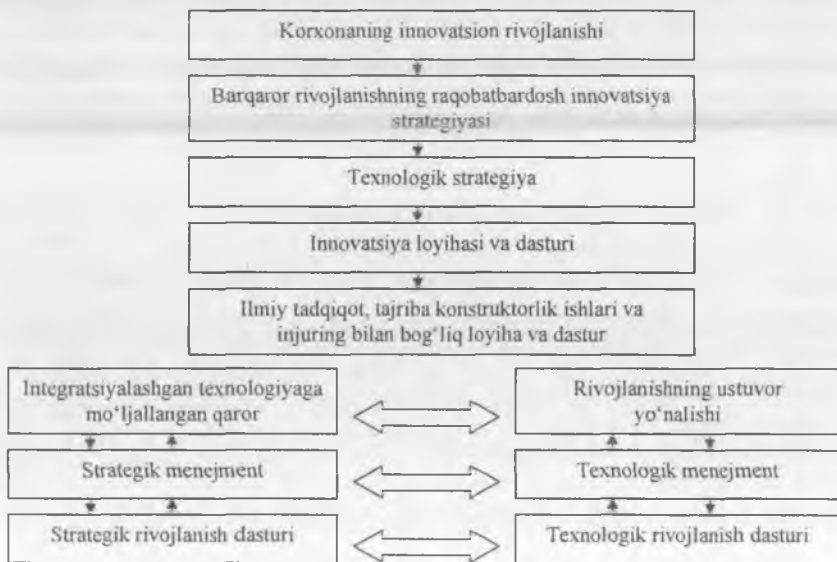
Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarish bilan bog'liq muammolar mavjud. Bu birinchidan hozirgi paytda innovatsiya jarayonlarini tashkil etishning yagona shakli yo'qligi bilan ifodalansa, ikkinchidan innovatsion jarayonlarni tashkil etish shakli nafaqat korxonalar, balki uning bo'linmalari bo'yicha ham bir-biridan farq qilishi bilan izohlanadi. Aniqrog'i har bir innovatsiya jarayoni odatda, alohida yondoshuvni talab etadi. Shu bois korxonalar nafaqat innovatsiya jarayonlarini boshqarish shakllarini, balki usullari, ya'ni innovatsion jarayon va texnologiyalarni hisobga olgan holda korxonaning barqaror rivojiga qaratilgan raqobatbardosh strategiyani shakllantirish va joriy etishning ishonchli tizimini yaratishga asosiy e'tiborni qaratmog'i dardkor.

### 3.6. Innovatsiya jarayonlarini boshqarishga tizimli yondoshish

Menejment tizimi bo'yicha innovatsiya jarayonlarini samarali boshqarish uchun unga mos bo'lgan boshqarish tizimini yaratish lozim. Ushbu tizim korxonada faoliyatining rentabelligini saqlab qolgan holda uning barqaror o'sishini ta'minlash kafolatini beruvchi jahon ilmiy-texnik taraqqiyotining o'sish darajasini hisobga olmog'i darkor. Yoddan chiqarmaslik lozimki rahbariyatning strategik va operativ-taktik faoliyati korxonani boshqarishning barcha tashkiliy-tarkibiy bo'g'inlarida innovatsiyaga qaratilmog'i zarur.

Barqaror rivojlanish innovatsiyaga asoslangan raqobatbardosh strategiya orqali hayotga joriy etiladi. Innovatsiya jarayonini boshqarish korxonaning barqaror rivojlanishini shakllantirish va joriy etish davrida innovatsiya jarayonini boshqarish orqali amalga oshiriladi. Innovatsiya jarayonini boshqarishning muhim maqsadlaridan biri innovatsion texnologiyalarni hisobga olgan holda korxonaning raqobatbardosh strategiyasini ishlab chiqish va uni joriy etishga ko'maklashish hisoblanadi.

Innovatsiya jarayoni korxonada menejmenti tizimining muhim tarkibiy qismi sifatida innovatsiya jarayonini boshqarish chizmasida o'z aksini topadi (3.4-rasm).



3.4-rasm. Korxonada menejmenti tizimida innovatsiya jarayonlarini boshqarish

Ushbu chizmaga muvofiq har bir rahbar obyekt bo'yicha innovatsiya jarayonini boshqarish maqsadi va vazifalarini aniqlashi, baholashi va joriy etish bo'yicha imkoniyatga ega bo'lmog'i lozim. Boshqaruv bosqichlari darajasiga qarab, bo'ysunuvchilar vazifasini, boshqarish funksiyasi va usullarini tushuntirish va harakat dasturini kelishib olishi zarur.

Korxonada oldida turgan strategik maqsadni joriy etishda ikkita usuldan foydalanish mumkin. Birinchisi o'zlashtirilgan an'anaviy usul orqali, ikkinchisi mavjudlarini o'zgartirish va yangi innovatsion jarayonlar hisobiga.

Kelajakda vaziyatning o'zgarishi nuqtai nazaridan ikkinchi variant maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shu bois ushbu variant bo'yicha innovatsion qarorlar qabul qilish lozim.

Innovatsion jarayonni boshqarish korxonada innovatsion salohiyati hayotiy davrining barcha bosqichlarini o'z ichiga oladi.

Innovatsion jarayonni boshqarish samaradorligi rejalashtirilgan va maqsadga yo'naltirilgan rivojlanishni hamda strategik menejment doirasida innovatsion salohiyat imkoniyatlaridan oqilona foydalanishni taqozo etadi. Bunda qator tashkiliy tamoyillarga amal qilish lozim bo'ladi:

- korxonaning har bir bo'linmasi bo'yicha uning ixtisosligini hisobga olgan holda innovatsiya turini aniqlab olish;
- innovatsiyani yaratish va uni joriy etish davrini aniqlab beruvchi innovatsion jarayonlarni oqilona tashkil etish;
- barcha innovatsion faoliyat bilan band bo'lgan bo'linmalar uchun innovatsion imkoniyatlar tengligini ta'minlash;
- har xil innovatsion tadbirlarni joriy etish vaqti va izchilligini bir-biriga moslashtirish.

Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarish, uning barqaror rivojlanishini ta'minlashga yo'naltirilgan raqobatbardosh innovatsion texnologiyalarni shakllantirish va hayotga tadbir etishni maqsad qilib qo'yadi. Innovatsiya strategiyasi bozorda mahsulotlarni sotishda hamda innovatsion texnologik sohadagi raqobat kurashi sharoitida korxonalar strategiyasining tayanchi hisoblanadi va uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanishini ta'minlaydi. Uni yaratish menejmentning muhim vazifasi, korxonani barqaror rivojining asosiy omili hisoblanadi.

### **3.7. Texnik-texnologik innovatsiyani boshqarish tizimi elementlari**

*Texnologik sherikchilik.* Barqaror rivojlanishga yo'naltirilgan texnologiyani joriy etishga erishish, rivojlanishni boshqarish muammosi

bo'lib, uning yechimi ilmiy va texnik tashkilotlar, sanoat, iqtisod sohalari va strategik qarorlar qabul qiluvchi shaxslar bilan yaqin sherikchilikni talab etadi. Bu korxonalarining iqtisodiy o'sishiga erishishi uchun texnologik jarayonni boshqarishni samarali amalga oshirish yo'nalishlarini aniqlashga yordam beradi.

**Texnologik ustuvorlik.** Texnologik ustuvorlik bo'yicha barqaror rivojlanish, ilmiy-texnik mahsulotlarni yetkazib beruvchilar tomonidan tartibga solinmasligi, aksincha har doim sheriklarning texnologik talabi va imkoniyatlari doirasidagi muloqot natijasi bo'lmog'i lozim. Ushbu holat korxonalar uchun o'zining ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini olib borishida, tashqi texnologik rivojlanish manbalaridan foydalanishdan qat'iy nazar to'g'ri tanlangan yo'l hisoblanadi.

Ilmiy-texnik ustuvorligining natijaviy portfeli, qabul qilinadigan qarorlar hamda cheklangan resurslarni taqsimlash va ilmiy-texnik va texnologik harakat bo'yicha tashqi sheriklarni tanlashda ham tayanch nuqta bo'lib xizmat qilmog'i lozim.

**Texnologik va ishlab chiqarish strategiyasi.** Texnologik yangiliklarni muvaffaqiyatli qo'llash makro va mikro darajada texnologik strategiya bilan bog'liq biznes strategiyasi o'rtasida uzviy aloqa bo'lishini taqozo etadi.

Amaliyotchilar tomonidan texnologik strategiyaning har xil variantlari taklif etilgan. Har bir texnologik strategiya u yoki bu korxonaning faoliyat turlari majmuini o'zida aks ettiradi, belgilangan vaqt doirasida o'ziga xos ustuvor maqsadni amalga oshirishni ko'zda tutadi.

**Texnologik strategiya.** Kelishilgan ilmiy-texnik qarorlar majmui bo'lib, natijada korxonaning innovatsiya faoliyatini qo'llab-quvvatlashga hamda oldindan belgilangan maqsadga (xo'jalik va texnologik) yo'naltirilgan bo'ladi.

**Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari va innovatsion texnologiya.** Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari texnologik strategiyaning asosi va texnologiyalarni taqdim etish manbai hisoblanadi. Yuqorida qayd etilgan texnologik strategiya ta'rifiga ko'ra ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari maqsadi korxonaning biznes maqsadini o'zida aks ettiradi va texnologik muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik bilan emas, balki korporativ maqsadga erishishdagi ishtiroki bilan ta'minlanadi.

Korxonada menejmenti tashkiliy jarayonlarni tashkil etishga jiddiy e'tibor qaratishi lozim. Ushbu holat biznes resurslarini va korporativ menejmentni ilmiy tadqiqot, tajriba konstruktorlik ishlari dasturini

shakllantirish va hayotga joriy etish dasturini ishlab chiqishda zarur bo'ladi.

Korxonalarda fundamental o'zgarish bo'lishi uchun menejment strategik maqsadni tanlash imkonini yaratishi lozim. Bunda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari asosiy rol o'ynaydi.

Xorijiy ilmiy-tadqiqot tashkilotlarida ushbu yondoshuv yoki usul bevosita korporativ ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari yoki uning biznes bilan bog'liq bo'linmalari bilan yaqin aloqa bog'lash orqali olib boriladi. Ushbu tashkiliy qarorda barcha texnologik jarayonlarning biznes yo'nalishi o'z aksini topgan bo'ladi. Bunday strategik yondoshuv innovatsiya manbai bo'lgan ilmiy-texnik taraqqiyotni uzoq muddat davomida qo'llab quvvatlaydi. Bundan tashqari prognoz qilingan texnologik talabni va tadqiqotchilar faoliyatini motivlashtirish imkonini beradi.

Har qanday yondoshuvda ham fundamental dalil biznesning yangi imkoniyatlarini yaratishni o'z zimmasiga olgan bo'lishi lozim yoki raqobat afzalligi va mazkur biznesni amalga oshirayotgan korxonaning ilmiy-tadqiqot, tajriba konstruktorlik ishlari yo'nalishidagi aniq missiyasi bo'lmog'i lozim.

Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari missiyasi – diversifikatsiya imkoniyatlaridan foydalanish va unga mos biznesni qo'llab-quvvatlashi darkor. Buning uchun korxonada tashkiliy qayta qurishni va korporativ ilmiy texnik va tajriba konstruktorlik ishlari dasturiga jiddiy e'tibor bermog'i lozim.

### *Nazorat savollari*

1. Korxonaning barqaror rivojlanishi nimalardan iborat?
2. Korxonaning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi o'rtasidagi aloqani izohlab bering.
3. Korxonani rivojlantirishning innovatsiya turkumlari mohiyatini tushuntirib bering.
4. Korxonada menejment tizimida texnologiya va strategiya o'rtasidagi aloqa tavsifnomasini izohlab bering.
5. Korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarishga tizimli yondashish mohiyati nimadan iborat?
6. Texnologik ustuvorlik va texnologik sherikchilikni qanday tushunasiz?



7. Texnologik va ishlab chiqarish strategiyasi mohiyatini tushuntirib bering.

8. Ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari bilan innovatsion texnologiya o'rtasida qanday aloqadorlik mavjud?

9. Innovatsiya jarayonining tashkiliy tamoyillari nimalardan iborat?

---

---

## IV bob. INNOVATSIYA FAOLIYATINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH

### 4.1. Innovatsiya faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari

Iqtisodiyotning barqaror rivojlanishida korxonalar faoliyati samaradorligini oshirish va yuksak darajadagi iqtisodiy o'sishni ta'minlash muhim ahamiyatga egadir. Tajribalardan ma'lumki, barcha tarmoqlarda va ular tarkibidagi korxonalarda innovatsiya faoliyatning rivojlanganligi mamlakat iqtisodiyotini inqiroz holatidan talafotsiz chiqib ketishini ta'minlaydi. Shu bilan birga innovatsiya faoliyati ma'lum darajada xarajatlarni talab etadi va jiddiy xavf-xatarlarga moyil bo'ladi. Bunday holat korxonalar innovatsiya faoliyati bilan uzviy bog'liqdir.

Shu nuqtai nazardan, korxonalar innovatsiya faoliyatining samaradorligini baholash maqsadga muvofiq. Xususan, innovatsiya faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi tarkibida innovatsion faoliyat va ilmiy tadqiqot resurslari, ularning natijalari, innovatsion faoliyatga maqsadli yo'naltirilgan tashqi va ichki omillarni alohida ko'rsatish mumkin. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, innovatsion faoliyatning samaradorligi ko'rsatkichlarini umumlashtirgan holda quyidagi ko'rinishda tavsiya etish mumkin.

1. Innovatsiya faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari:

- innovatsion faollikning umumiy darajasi;
- texnologik, tashkiliy va marketing innovatsiyasining rivojlanish darajasi.

2. Texnologik, tashkiliy va marketing innovatsiyalariga sarflanadigan joriy va kapital xarajatlar tarkibi va hajmi:

- texnologik innovatsiya turlari bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari;
- innovatsiya faoliyati turlari bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari;
- innovatsiya turi bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari;
- moliyalashtirish manbalari bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari;
- tashkiliy innovatsiya bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari;
- marketing innovatsiyasi bo'yicha xarajat ko'rsatkichlari.

3. Innovatsion mahsulot, ishlar, xizmatlar hajmi:

- innovatsion mahsulot, ishlar, xizmatlar hajmi ko'rsatkichlari;

- innovatsion mahsulot, ishlar, xizmatlar yangiligi ko'rsatkichlari;
- innovatsion mahsulot, ishlar, xizmatlar eksporti ko'rsatkichlari;
- marketing innovatsiyasidan foydalangan holda tayyorlangan mahsulot, ishlar, xizmatlar hajmi ko'rsatkichlari.

4. Iqtisodiy rivojlanishga bo'lgan ta'sirni baholash imkonini beruvchi innovatsion faoliyat natijalari ko'rsatkichlari:

- mahsulot, ishlar, xizmatlar assortimentini kengaytirish;
- bozorlar safini kengaytirish va ulardagi ulushni oshirish;
- mahsulot, ishlar, xizmatlar sifatini oshirish;
- bandlik o'sishini ta'minlash;
- ishlab chiqarishni takomillashtirish.

5. Yangi texnologiyalarni sotish va sotib olish jarayonlarini ifodalovchi texnologik ayirboshlash ko'rsatkichlari:

- sotib olingan texnologiya ko'rsatkichlari;
- sotilgan texnologiyalar ko'rsatkichlari;
- **texnologik ayirboshlash ko'rsatkichlari.**

6. Innovatsiya, ishlanmalar va tadqiqotlar sohasida iqtisodiyotning real sektori korxonalarini bilan kooperatsiya aloqadorligi ko'rsatkichlari:

- doimiy kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- aniq loyiha doirasidagi kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- aniq loyiha bilan bog'liq bo'lmagan bir martalik norasmiy kooperatsiya ko'rsatkichlari;

kooperatsiya ko'rsatkichlari;

- davlatlar va xududlar bo'yicha kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- sheriklar o'rtasidagi kooperatsiya ko'rsatkichlari.

7. Innovatsiya uchun ma'lumot manbalari ko'rsatkichlari:

- ma'lumotlarning ichki manbalari ko'rsatkichlari;
- ma'lumotlarning bozor manbalari ko'rsatkichlari;
- ma'lumotlarning institutsional manbalari ko'rsatkichlari.

8. Ilmiy-texnik ixtirolar va ishlanmalarni himoya qilish usullaridan foydalanish ko'rsatkichlari:

- himoyaning rasmiy usullari ko'rsatkichlari;
- himoyaning norasmiy usullari ko'rsatkichlari.

9. Innovatsion faoliyatga to'sqinlik qilayotgan omillar ko'rsatkichlari:

- iqtisodiy omillar ko'rsatkichlari;
- ichki omillar ko'rsatkichlari.

10. Tashkiliy innovatsiya ko'rsatkichlari:

- mahsulot, ishlar, xizmatlarning hayotiy davri;
- asosiy bozorlar;

- investitsiyalar;
- ishchilarning o'rtacha soni.

#### 4.2. Korxonalar innovatsion faoliyati iqtisodiy samaradorligini baholash ko'rsatkichlari

Korxonalarning innovatsion faoliyati iqtisodiy samaradorligini korxonada ilmiy salohiyati, korxonani modernizatsiya qilinganligi va mehnat unumdorligi darajasi hamda mahsulot raqobatbardoshligini ifodalovchi guruh ko'rsatkichlari yordamida baholash mumkin:

1. *Korxonada ilmiy salohiyati darajasi ko'rsatkichlari.* Korxonada ilmiy salohiyati darajasi o'z ilmiy-tadqiqot ishlanmalarini ishlab chiqarishga joriy qilinganligi va amalga oshirilganligini ifodalaydi. Bunda korxonada ilmiy salohiyati darajasini innovatsion faoliyat xarajatlarini jami ishlab chiqarish xarajatlariga nisbati ko'rinishida aniqlanadi. U quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$k_{is} = \frac{H_{if}}{JH_{ich}} \quad (4.2.1);$$

bu yerda,  $k_{is}$  - ilmiy salohiyat darajasi koeffitsienti;

$H_{if}$  - innovatsion faoliyat xarajatlari qiymati, mln.so'm;

$JH_{ich}$  - jami ishlab chiqarish xarajatlari, mln.so'm.

Ushbu ko'rsatkichlar me'yoriy, rejalashtirilgan va haqiqiy bo'lishi mumkin. Zarurat bo'lganda bu ko'rsatkichdan raqobat qiladigan korxonalar o'rtasida korxonada ilmiy salohiyatini baholash maqsadida ham foydalanish mumkin.

Korxonalarning innovatsion faoliyatini baholash hamda sotib olingan va o'z ilmiy-tadqiqot ishlanmalari o'rtasida o'zaro aloqani aniqlash uchun o'z ilmiy ishlanmalari sonini jami joriy qilingan ilmiy-tadqiqot ishlanmalari miqdoriga bo'lish orqali topish mumkin. Uni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$k_{o'zishTq} = \frac{T_{JqO'zish}}{JT_{Jqish}} \quad (4.2.2);$$

bu yerda,  $k_{o'zishTq}$  - o'z ilmiy-tadqiqot ishlanmalari natijalarini joriy etish koeffitsienti;

$T_{JqO'zish}$  - joriy qilingan o'z ishlanmalari soni;

$JT_{Jqish}$  - jami joriy qilingan ishlanmalar soni.

O'z ilmiy-tadqiqot ishlanmalari natijalarini joriy etish koeffitsienti  $k_{O'zlashTq}$  - ko'rsatkichi yordamida korxonada ilmiy-tadqiqot rivojlanish sur'ati va darajasi to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish mumkin. Ushbu koeffitsientning qiymati birga yaqinlashsa, korxonaning innovatsion faoliyati yuqori bo'ladi. Aksincha, koeffitsient 0,5 dan past bo'lsa korxonada innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy qilish faolligi sustligidan dalolat beradi.

2. *Modernizatsiya qilinganlik va mehnat unumdorligi darajasi ko'rsatkichlari.* Korxonalar innovatsion faoliyatini kompleks baholashda uning texnik, texnologik va mehnat unumdorligi kabi ko'rsatkichlarni tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi va ularni baholashning asosiy ko'rsatkichlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- texnika va texnologiyalarning yangilanish koeffitsienti;
- texnika va texnologiyalarning eskirish koeffitsienti;
- fond samaradorligi;
- fond bilan qurollanganlik darajasi;
- mehnat unumdorligi.

Korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash jarayonlarining jadal olib borilishi har bir korxonaning barqaror rivojlanishining muhim omili hisoblanadi. Ushbu omil korxonadagi texnika va texnologiyalarning yangilanish darajasini belgilab beradi. Texnika va texnologiyalarning yangilanish koeffitsientining yuqori bo'lishi korxonada asosiy ishlab chiqarish vositalarni almashtirish va modernizatsiya qilish jarayonlarining jadallashganini ko'rsatadi va u quyidagi formula orqali ifodalanadi:

$$k_{Tn} = \frac{Q_{sn}}{Q_n} \quad (4.2.3);$$

bu yerda,  $k_{Tn}$  - texnika va texnologiyalarning yangilanish koeffitsienti;

$Q_{sn}$  - joriy yilda ishga tushirilgan yangi texnika va texnologiyalar qiymati, mln.so'm;

$Q_n$  - jami texnika va texnologiyalar qiymati, mln.so'm.

Har qanday ishlab chiqarish jarayonida texnika va texnologiyalarning vaqt o'tishi bilan eskirishi kuzatiladi va boshlang'ich qiymatini yo'qotib boradi. Bu holat texnika va texnologiyalarning eskirganlik koeffitsienti bilan aniqlanadi va u quyidagicha ifodalanadi:

$$k_{Tie} = \frac{Q_{inc}}{Q_{nb}} \quad (4.2.4);$$

bu yerda,  $k_{Te}$  - texnika va texnologiyalarning eskirganlik koeffitsienti;

$Q_{Te}$  - texnika va texnologiyalarning eskirish qiymati, mln.so'm;

$Q_{ub}$  - texnika va texnologiyalarning boshlang'ich qiymati, mln.so'm.

Korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashning sifat jihatdan asosiy mezonini bu asosiy vositalardan samarali foydalanish hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkich fond samaradorligi bo'lib, har bir so'm fond qiymatiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot qiymatini o'zida aks ettiradi va quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$k_{fi} = \frac{Q_{ichm}}{Q_{achf}} \quad (4.2.5);$$

bu yerda,  $k_{fi}$  - fond samaradorligi;

$Q_{achf}$  - asosiy ishlab chiqarish fondlarning boshlang'ich qiymati, mln.so'm;

$Q_{ichm}$  - ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati, mln.so'm.

Korxonaning texnik va texnologik jihozlanganlik darajasini belgilovchi ko'rsatkich bir xodimga to'g'ri keladigan asosiy ishlab chiqarish fondlar qiymati bo'lib, korxonaning fond bilan qurollanganlik darajasini ko'rsatadi va quyida keltirilgan formula yordamida ifodalanadi:

$$k_{fq} = \frac{Q_{achf}}{S_i} \quad (4.2.6);$$

bu yerda,  $k_{fq}$  - fond bilan qurollanganlik koeffitsienti;

$Q_{achf}$  - asosiy ishlab chiqarish fondlarining boshlang'ich qiymati, mln.so'm;

$S_i$  - ishchilar soni, kishi.

Ma'lumki, korxonalarining iqtisodiy samaradorligini aniqlashda mehnat unumdorligi ko'rsatkichi muhim ahamiyat kasb etadi. Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar bu ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish, shuningdek, ishonchli va barqaror ishlab chiqarishni ta'minlovchi texnika va texnologiyalardir. Mehnat unumdorligi quyidagi ko'rinishga ega:

$$k_{mu} = \frac{Q_{ichm}}{S_i} \quad (4.2.7);$$

bu yerda,  $k_{mu}$  - mehnat unumdorligi;

$Q_{ichm}$  - ishlab chiqarilgan mahsulotlar qiymati, mln.so'm;

s, - ishchilar soni, kishi.

3. **Mahsulot raqobatbardoshligi darajasi ko'rsatkichlari.** Korxonada mahsulotlarining raqobatbardoshligi, mahsulotlarning yangilanish koeffitsientida o'z aksini topadi. Uni quyidagi formula yordamida aniqlash mumkin:

$$k_{mr} = \frac{Q_{n,m} - Q_{qm}}{Q_{qm}} \quad (4.2.8);$$

bu yerda,  $k_{mr}$  - mahsulot raqobatbardoshligi koeffitsienti;

$Q_{n,m}$  - talab o'sib borayotgan mahsulot qiymati, mln.so'm;

$Q_{qm}$  - talab tushib borayotgan mahsulot qiymati, mln.so'm.

Mahsulot raqobatbardoshligi koeffitsienti  $k_{mr}$  qanchalik birga yaqin bo'lsa, mahsulot raqobatbardoshligi shunchalik yuqori bo'ladi. Agar koeffitsient nolga yaqin bo'lsa, bu mahsulot raqobatbardosh emasligini anglatadi. Bir vaqtning o'zida raqobatbardoshlik koeffitsienti qanchalik yuqori bo'lsa, mahsulotga bo'lgan talab ham shunchalik yuqori bo'ladi va unga mos ravishda mahsulotning tabiiy va fizik eskirishi hisobiga yo'qotishlar kam bo'ladi.

Mahsulotning yangilanish koeffitsienti quyidagicha ifodalanadi:

$$k_m = \frac{Q_{ym}}{Q_{ishym}} \quad (4.2.9)$$

bu yerda,  $k_m$  - mahsulot yangilanish koeffitsienti;

$Q_{ym}$  - yangi ishlab chiqarilayotgan mahsulot qiymati, mln.so'm.

Bu ko'rsatkich korxonaning innovatsion faoliyati bilan bevosita bog'liqdir. Yangi mahsulot ilmiy-tadqiqot natijasi, ya'ni umuman yangi, modernizatsiya qilingan yoki tubdan o'zgartirilgan bo'lishi mumkin. Shu bilan birga yangi mahsulot odatda raqobatbardosh va tez sotiladi, sotish bilan bog'liq xarajatlar kam bo'ladi. Bunday mahsulotlar ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va korxonada iqtisodiy faoliyatining barqaror bo'lishini ta'minlaydi.

Yangi raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish korxonaning texnologik jarayonlari yangilanishi bilan bevosita bog'liq va u korxonada innovatsion faoliyatining alohida yo'nalishi hisoblanadi.

Yuqorida biz ko'rib chiqqan ko'rsatkichlar bevosita korxonalar innovatsion salohiyatini belgilab beradi. Ushbu ko'rsatkichlar asosida korxonalar innovatsion faoliyatini tahlil qilish, foydalanilmayotgan imkoniyatlarni topish va ulardan oqilona foydalanish imkonini beradi.

### 4.3. Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash

Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash qator ko'rsatkichlar yordamida amalga oshiriladi. Xususan litsenziyalarni sotish hajmi, yangiliklarni joriy etish hajmida korxonada ilmiy ishlanmalari hajmi, yangiliklarning yaratilishi va uning joriy etilishi davrining o'rtacha vaqti, yangi texnika va texnologiyani joriy etish natijasida korxonaning tijorat maqsadiga erishish darajasi va boshqalar.

Innovatsion salohiyat ko'rsatkichlari korxonaning ilmiy-texnik salohiyatini bilvosita ifodalaydi. Chunki innovatsiya to'g'risidagi qaror korxonaning ilmiy-texnik sohasidan tashqarida qabul qilinadi.

Dastlab ushbu ko'rsatkich korxonaning o'z ilmiy ishlanmalarini joriy etishdagi faolligini, qolaversa yangiliklarni joriy etish sohasida innovatsion faoliyatni tashkil etish tizimini va korxonada innovatsion jarayonni boshqarishning sifat darajasini ko'rsatadi.

Korxonada ilmiy-texnik salohiyatining hozirgi holati va istiqboldagi rivojini tahlil qilish, ilmiy-texnik muammolarni aniqlash va ilmiy tadqiqot, tajriba konstruktorlik ishlari bo'linmalari tomonidan uning yechimini topish imkonini beradi. Korxonaning innovatsion rivojlanish strategiyasi uning kuchli tomonlarini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Maqsad korxonaning ojiz tomonlarini bartaraf etish, kuchli tomonlarini yanada rivojlantirib muvaffaqiyatlarga erishish hisoblanadi.

Korxonaning innovatsion faolligini va raqobatbardoshligini, xarajatlar, vaqt, yangilanish qobiliyati tarkibiga qarab bir nechta guruhga bo'lish mumkin.

1-guruh. Xarajat ko'rsatkichlari:

- ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarining sotilgan mahsulot qiymatidagi ulushi;
- litsenziya, nou-xau, patent va boshqalarni sotib olish uchun sarf qilingan xarajatlarning ulushi;
- korxonaning yangiliklarni sotib olishga sarflagan xarajatlari;
- fondlar qiymati, jumladan «xavf-xatar», tashabbus asosidagi ishlanmalar.

2-guruh. Dinamik ko'rsatkichlar:

- yangi texnologiyani ishlab chiqish davri (vaqti);
- yangi texnologiyani joriy etishga tayyorlash davri (vaqti);
- yangi texnologiyaning hayotiy davri (joriy qilingan va ishlab chiqarishdan chiqib ketgancha bo'lgan vaqt).

3-guruh. Yangilanish ko'rsatkichlari:



- ilmiy ishlanmalar soni, mahsulot va texnologik yangiliklarning joriy etilishi;

- texnologiya portfeli tarkibining o'zgarish ko'rsatkichi (2,3,5 va undan ortiq yillarda joriy etilgan texnologiyaning ulushi);

- texnologiya portfelining yangilanish dinamikasi ko'rsatkichi (an'anaviy texnologiyalarning o'rnini egallashi);

- sotib olingan texnologiyalar soni;

- yangi injiring xizmatini ko'rsatish hajmi;

- innovatsion mahsulotlarni eksport qilish hajmi.

Tarkibiy ko'rsatkichlar:

- ilmiy tadqiqot va loyiha-konstruktorlik bo'linmalari soni va tarkibi;

- yangi texnologiyalarni joriy etishda va yangi mahsulotlarni yaratishda band bo'lgan qo'shma korxonalar soni va tarkibi;

- ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarida band bo'lgan xodimlar soni va tarkibi;

- tashabbuskor, vaqtinchalik ekspert guruhlar, jamoalar, brigadalar va boshqalarning soni va tarkibi.

Amaliyotda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlariga sarf qilingan xarajatlarning sotilgan mahsulot qiymatidagi ulushi hamda ilmiy bo'linmalar soni ko'proq qo'llaniladi.

#### **4.4. Innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholash**

Innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligi innovatsion rivojlanishning muhim ko'rsatkichi, korxonaning innovatsion salohiyatining indikatorini hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkich innovatsion faoliyat natijalarini unga sarf qilingan xarajatlar bilan taqqoslash orqali baholanadi. Samaradorlikni umumiy baholashda uning tarkibiy ikki qismining shakllanishi asos qilib olinadi:

- innovatsion faoliyat bosqichlari bo'yicha hamda umuman korxonaning innovatsion strategik rivojlanishida o'z aksini topgan texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishish va kutiladigan foydani olish qay darajada ta'minlanishi baholanadi;

- korxonaning innovatsion strategik rivojlanishini joriy etishni ta'minlash va maqsadga erishishda innovatsion faoliyat samaradorligi baholanadi.

Birinchi ko'rsatkich yangilikni o'zlashtirishda prognoz samaradorlik ko'rsatkichining haqiqiy samaradorlik ko'rsatkichidan

farqini aniqlash imkonini beradi. Ikkinchi ko'rsatkich korxonaning tashqi muhit bilan xususan ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlanmalarini sotib olish yo'nalishidagi faoliyatini baholashda qo'llaniladi.

Bundan tashqari, korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholashda quyidagi holatlarni hisobga olish lozim:

- birinchidan, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlanmalarini ishlab chiqish bosqichida yuqori natijaviy ko'rsatkichlarga erishish mumkin. ammo uni o'zlashtirish jarayonida har xil sabablarga ko'ra, ushbu ko'rsatkichning samaradorlik salohiyatidan to'la foydalanish imkoni bo'lmasligi mumkin;

- ikkinchidan, innovatsion faoliyatning samaradorligini baholashda vaqt omilini hisobga olish zarur. Mazkur korxonada innovatsion faoliyat samaradorligi, qisqa muddat ichida o'xshash natijaga erishgan korxonalar samaradorligidan past bo'lishi mumkin.

Xullas korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini kompleks baholashni quyidagi mezonlar orqali amalga oshirish maqsadga muvofiq:

- natijaviyligi, ya'ni korxonaning strategik maqsadiga erishish yo'lidagi harakati, natijaga erishish qobiliyati;

- iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi, ya'ni imkon darajasida kam xarajat sarflab natijaga erishish qobiliyati;

- operativligi, ya'ni belgilangan muddat davomida natijaga erishish qobiliyati.

Korxonaning har bir ishlab chiqarish tizimini resurslarsiz tassavur etish qiyin. Shu bois quyidagilarni alohida ko'rsatib o'tish joiz:

- maqsadli mahsulot – korxonalar faoliyatining natijaviy ko'rsatkichi;

- resurslar bazasi – maqsadli mahsulotni yaratish uchun zarur bo'ladigan resurslar turi;

- korxonalar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi (resurslar samaradorligi) – maqsadli mahsulot va uni yaratish uchun zarur bo'lgan resurslar o'rtasidagi nisbat;

- tegishli samaradorlik darajasida maqsadli mahsulotni yaratish uchun zarur bo'lgan resurslar ta'minotini o'zida aks ettiruvchi vosita va usullar majmuasining texnologiya ko'rinishi.

Innovatsion jarayonni boshqarishning barcha bosqichlarida texnologik rivojlanishning natijalari (mintaqaviy ishlab chiqarish obyektlaridan korxonagacha bo'lgan jarayonda) muhim ko'rsatkichlar

tizimi yordamida baholanadi. Umumiy holda ushbu ko'rsatkichlar quyidagilar bo'lishi mumkin:

- maqsadli – mahsulot ko'rsatkichlari;
- tayanch resurslar ko'rsatkichlari – xomashyo, mehnat, moddiy-texnik, energetik, moliyaviy, tabiiy, vaqt va boshqalar;
- tayanch resurslarning samaradorlik ko'rsatkichlari;
- atrof-muhitga ta'sir etuvchi ko'rsatkichlar;
- yer va suv manbalarining ifloslanishi, zararli gazlarning atmosferaga chiqarilishi, yer osti qatlamlarining ifloslanishi.

Korxonada ishlab chiqarish tizimini takomillashtirishda innovatsion faoliyatning muhim vazifasi tegishli texnologiyani qo'llash natijasida resurslardan samarali foydalanishga erishish hisoblanadi. Innovatsion jarayonlarni boshqarishda ijobiy natijalar ishlab chiqarilgan mahsulot birligi hisobiga sarf qilingan resurslar kamayib borganda yoki aksincha sarf qilingan resurs birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot o'sib borganda kuzatiladi. Innovatsion jarayonlarni boshqarishning natijaviy ko'rsatkichlari resurslardan foydalanish samaradorligini hisobga olmasdan faqat ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining o'sishi bilan baholanmasligi lozim. Ushbu holat korxonaning innovatsion rivojlanish maqsadiga zid hisoblanadi. Shu bois innovatsion faoliyatning asosiy natijaviy ko'rsatkichi resurslardan foydalanish samaradorligi hisoblanadi va ushbu ko'rsatkich ishlab chiqarilayotgan mahsulot bilan unga sarf qilingan resurslar o'rtasidagi nisbatni o'zida aks ettiradi. Natijaviy ko'rsatkichlar tizimi yordamida ishlab chiqarish bo'linmalari va umuman korxonada miqyosida innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholash ishlari olib boriladi. Qayd etish lozimki, alohida olingan texnik vositalarni, jihozlarni modernizatsiyalash yoki lokal ilmiy ishlanmalarni baholashda ushbu ko'rsatkichlar tizimidan foydalanilmaydi. Sababi mazkur ko'rsatkichlar tizimi korxonaning innovatsion faoliyatiga tegishli barcha samaradorlik omillarini hisobga olgan holda baholashga mo'ljallangan bo'lib, asosiy maqsad innovatsion rivojlanishni korxonada bo'yicha ta'minlashga qaratilgan.

Muxtasar qilib aytganda, korxonalarda innovatsion jarayonni boshqarish samaradorligini baholash davr talabidir. Zero, innovatsion taraqqiyot nafaqat alohida olingan korxonada balki tarmoqning, qolaversa mamlakat iqtisodiyotining rivojlanish manbaidir. Shunday ekan innovatsion jarayonni boshqarish samaradorligini baholash dolzarbligini oshib boraveradi.

### *Nazorat savollari*

1. Innovatsion faoliyatning iqtisodiy samaradorligini baholash zarurligini izohlab bering.
2. Innovatsion faoliyatning natijaviy va korxonalar o'rtasida kooperatsiya aloqadorligi ko'rsatkichlariga nimalar kiradi?
3. Korxonalar ilmiy salohiyati ko'rsatkichlari tarkibiga nimalar kiradi?
4. Modernizatsiya qilinganlik va mehnat unumdorligi darajasi ko'rsatkichlari qanday aniqlanadi?
5. Mahsulot raqobatbardoshligi darajasi ko'rsatkichlari tarkibi va uni aniqlash usullarini aytib bering.
6. Korxonaning innovatsion salohiyatini aniqlash nima uchun zarur?
7. Korxonaning innovatsion salohiyatini o'zida aks ettiruvchi ko'rsatkichlar guruhi (xarajat, dinamik, yangilanish) to'g'risida nimalarni bilasiz?
8. Innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholashning ahamiyati nimadan iborat?
9. Innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholashda qanday holatlar hisobga olinadi?
10. Innovatsion jarayonlarni kompleks baholashda qaysi mezonlarga amal qilinadi?

---

---

## V bob. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILY STRATEGIYASI

### 5.1. Rivojlanishning tayanch strategiyasi

Strategik menejment nazariyasi va amaliyoti biznes sohasida keng tarqalgan qator universal strategiyani ishlab chiqdi. Bu odatda tayanch (namunaviy) strategiya deb nom olgan. Ushbu strategiya raqobat afzalliklarini to'laroq namoyon etishga qaratilgan bo'lib, uni ishlab chiqish, u yoki bu darajada rivojlanishning innovatsion omillarini o'rganishni talab etadi. Boshqacha aytganda har bir mana shunday strategik rivojlanish aniq ifodalangan innovatsion yo'nalishga ega bo'ladi va joriy etish jarayonida innovatsion o'zgarishlar oqimi yig'indisini o'zida aks ettiradi va korxonaning ham ichki, ham tashqi muhiti bilan bog'liq strategik o'zgarishlarni ta'minlab beradi.

Korxonalarda strategik rivojlanishning quyidagi tayanch turlari mavjud: integral strategiya, intensiv diversifikatsiyalangan va intensiv o'sish, himoyalanih strategiyasi, investitsion o'sish strategiyasi, optimal va past xarajatlar strategiyasi.

### 5.2. Intensiv o'sish strategiyasi

Ushbu strategiya bozorda qulay pozitsiyaga ega bo'lganda, korxonaga uzoq muddatli raqobatga erishganda hamda integral o'sishga xalaqit berilayotgan sharoitda qo'llaniladi. Uni amalga oshirish tartibi quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi: mavjud bozorda o'z ulushini oshirish; yangi bozorga chiqish; yangi tovar mahsulotlari yoki xizmat turlari bo'yicha bozorga kirib borish.

An'anaviy intensiv o'sish strategiyasini yaxshilash quyidagi holatlarda qo'llaniladi:

- faol rivojlanayotgan bozorda mavjud bozor ulushini saqlab turish va asta-sekin uning o'sib borishiga erishish;
- boshqa aktivlarni sotib olish imkoni bo'lmaganda yoki maqsadga muvofiq bo'lmaganda.

Ushbu strategiyaning o'ziga xos jihati korxonalar ulushini kengaytirish, rivojlanayotgan bozorda korxonalar mavqeini mustahkamlashning barcha intensiv o'sish omillaridan oqilona foydalanish hisoblanadi.

### 5.3. Integral o'sish strategiyasi

Integral o'sish strategiyasi korxonaning faol o'sishini ta'minlashga qaratilgan bo'ladi. Ushbu holat boshqa bozor ishtirokchilari an'anaviy faoliyat sharoiti davom etayotgan paytda namoyon bo'ladi. Bu boshqa korxonalar aktivi yoki xizmati bo'lishi mumkin. Strategiyani qo'llashning eng ko'p tarqalgan yo'li – raqobatchining ishlab chiqarish quvvatini sotib olishdir. Boshqa strategiya odatda quyidagi vazifalar qo'yilganda qo'llaniladi:

- faol rivojlanayotgan bozor segmentida mavjud bozor ulushini saqlab qolish;
- biznesni faol rivojlantirish, jumladan xorijiy davlatlarda ham;
- xarajatlarni, raqobat bosimini kamaytirish hisobiga biznesning foydaliligini oshirish.

### 5.4. Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasi

Diversifikatsiya lotincha (diversificatio) so'zidan olingan bo'lib, korxonalar (birlashmalar)ning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi va yangilanib turishini anglatadi. Ushbu strategiya quyidagi holatlarda qo'llaniladi:

- noaniqlik va xavf-xatar mavjud bo'lgan sharoitda barqarorlikni ta'minlash;
- yangi biznes turini yaratish hisobiga korxonaning daromadlik darajasini oshirish;
- mavjud xomashyo va uskunalalar yordamida yangi iste'mol xususiyatlariga ega mahsulotlarni yaratish;
- mavsumiylik sharoitida biznesning xavfsizligi va ishonchligi muammosini yechish, ma'lum resurslar turini tiklash va boshqalar.

Diversifikatsiya bo'yicha qaror qabul qilish uning turini, qamrovi va moliya resurslarini talab etadi. Dastlab quyidagi savollar paydo bo'ladi. Asosiy faoliyat turida yaqin yoki uzoq bo'lgan biznes turi qo'llanilayaptimi? Ushbu biznes turiga cheklangan pul mablag'laridan foydalanilayaptimi yoki katta hajmdagi investitsiya jalb qilish zarurmi? Biznesning bir necha yirik turlariga kirish imkoniyatlari qanday? Buning

uchun ssenariy ishlab chiqish va uning asosida korxonaning rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash lozim.

Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasi ham texnologik, ham maqsadli mahsulot sohasida amal qilishi mumkin.

Istiqbolda korxonalar yuqori texnologik va intellektual sig'imi yuksak bo'lishga intilib boraveradi. Buni jahon miqyosidagi yetakchi korxonalar misolida ko'rish mumkin.

Diversifikatsiyalash har bir korxonaning barqaror rivojini ta'minlaydi. Korxonaning iqtisodiy faoliyati foydaga bog'liq ekan diversifikatsiyaga talab ham o'sib boradi.

### 5.5. Investitsion o'sish strategiyasi

Investitsion o'sish strategiyasi korxonaning biznes barqarorligini saqlab qolgan holda o'zining resurslari yoki chetdan jalb qilingan resurslar hisobiga uning rivoj topishini anglatadi. O'sishning cheklanishi moliyaviy ishlab chiqarish, texnologik, boshqaruv va boshqa omillar tufayli ro'y beradi.

Investitsion o'sish strategiyasi korxonaning birlashishi va investorlarni jalb qilinishi natijasida ta'minlanadi. Chetdan investorlarni jalb qilish korxonaga uchun quyidagi uchta holatda dolzarb hisoblanadi.

1. Resurslar cheklangan sharoitda texnologik innovatsiya va korxonaning o'zi ishlab chiqqan ilmiy-texnik ishlanmalar mavjud bo'lsa. Bu tez rivojlanishni ta'minlash, malakali maslahat olish, injiring xizmatlaridan foydalanish, hamda keng miqyosda jahon standartlari talabiga javob beradigan texnologiyadan foydalanish imkonini beradi.

2. Qachon korxonaga menejmenti tegishli rivojlanish bosqichida malakali darajaga erishgan bo'lsa, hamda kelajakda ishlab chiqarish, texnologik va boshqaruv tajribasi barqaror o'sishni ta'minlasa.

3. Kuchli sherik korxonaga biznesini himoya qilish kafolatini bersa.

Kuchli raqobat bosimi sharoitida, yutiladigan obyektlar yo'q bo'lsa va boshqa strategik o'sishning samarasi past bo'lsa, eng qulay yo'l taxminan bir xil ishtirokchilarning hamkorlik faoliyati raqobat afzalliklarini ta'minlaydi.

Korxonalarining birlashishi raqobatbardoshlikni kuchaytirish shaklining «arzon» yo'nalishlaridan biridir. Odatda birlashish iqtisodiy o'sish davomida yuzaga keladi. Past bahoda korxonaga birlashmalari amalda o'z faoliyatini saqlab qolish sharti hisoblanadi. Birlashish korxonaga uchun nafaqat yirik korxonalar bilan raqobat afzalligini saqlab

qolish balki kichik tovar ishlab chiqaruvchilar faolligini oshirish uchun ham zarurdir. Ma'lumki yirik kompaniyalar uchun ishlab chiqarish obyektlarini nazorat qilish, mahsulotlarni sotish, qayta ishlash oson bo'ladi. Ushbu holat korxonalar birlashmalariga ham tegishlidir.

Vaziyatning omadli oqimi, strategik al'yans doirasida korxonalar kooperatsiyasi tufayli ularning o'zaro qo'shilishi sinergetiv samaraga olib kelishi mumkin. Natijada korxonalar birlashishi natijasida yaratilgan qiymat, alohida olingan korxonalar erishgan qiymatga nisbatan yuqoridir.

Sinergiyaning manbai quyidagilar bo'lishi mumkin: foydalanilgan zahiralalar, hajmi, joriy etilgan innovatsion samaradorlik bilan bog'liq ishlab chiqarish hajmi, xarajatlarning hamda soliq yukining kamayishi, bahoning tushishi va kapital qiymatining pasayishi.

## 5.6. Himoyalaniş strategiyasi

Himoyalaniş strategiyasi biznesning barbod bo'lishi yoki kamayishi muammosi paydo bo'lganda qo'llaniladi. Ushbu strategiya korxonalar faoliyatini saqlab qolishda keng qo'llaniladi. Korxonalar faoliyatini saqlab qolish strategiyasi mavjud bozorda nazoratda bo'lgan ulushini saqlab qolishni maqsad qilib qo'yadi. Korxonaning barcha bo'linmalari birlashadi. Eng muhim tovarlarning bozordagi o'rni aniqlanadi. Ixtisoslikka mos kelmaydigan va kam foyda beradigan tarmoqlar qisqaradi. Xarajatlarni nazorat qilish kuchayadi va uni qisqartirish yo'llarini topishga asosiy e'tibor qaratiladi. Yangi texnika va texnologiyani joriy etish bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish va yangi mahsulotlar yaratish bo'yicha muntazam izlanishlar olib boriladi. Korxonani tarkibiy o'zgartirish vazifasi hal etiladi, natijada korxonalar istiqbolda yangi o'sish imkoniyatiga ega bo'lishiga ishonadi.

Korxonani sotish deganda odatda an'anaviy biznes imkon darajasida ma'lum vaqtga qadar o'z faoliyatini saqlab qoladi. Lekin istiqbolda korxonaning faoliyat yuritish imkoni bo'lmagan holat tushuniladi. Amaliyotda bunday strategiya raqobat kurashi davomida korxonalar strategiyasida jiddiy xatolar natijasi sifatida namoyon bo'ladi. Jumladan korxonaning barqaror rivojlanishida innovatsion omilning jiddiy baholanmagani tufayli vujudga keladi.

Yuqorida qayd etilgan strategiyalar ichida eng murakkabi korxonaning innovatsion salohiyatini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan strategiya hisoblanadi.



## 5.7. Optimal va past xarajatlar strategiyasi

Optimal xarajatlar strategiyasining asosiy g'oyasi korxonalar xaridorlar talabiga javob beradigan yoki talabdan oshib ketadigan mahsulotlarni yaratishdan iborat. Shu bilan birga xaridorlarni bahoni oqilona o'rnatilganligiga ishonitiradi. Korxonalar «sifatli xizmat ko'rsatish – tavsifnomalar asosida jalb etish» orqali bozorda bir xil sifatga va o'ringa ega bo'lgan mahsulotlarni raqobatchilarga nisbatan kamroq xarajatlar bilan ishlab chiqaradi. Bu strategiyani qo'llayotgan korxonalar bir paytning o'zida xarajatlarni ham boshqaradi va mahsulotni takomillashtirish yoki uning yangi turini yaratishni ham boshqaradi.

Ushbu strategiyani uzoq vaqtdan beri qo'llayotgan korxonalardan eng mashhuri Toyota Motor Co. Bu korxonalar mahsulot sifati yuqori va ishlab chiqarish xarajatlari raqobatchilarnikiga nisbatan kam. U dastlab keng doiradagi xaridorlarga juda sifatli va arzon avtomashinalarni tavsiya etar edi. Keyinchalik ushbu korxonalar nufuzli avtomobillar bozoriga kirib borishga qaror qildi. Mazkur korxonaning strategiyasiga xos uchta jihati bor edi. Birinchidan, yuqori sifatli avtomobillarni kam xarajat sarflab ishlab chiqarish tajribasini, nufuzli mashinalar ishlab chiqarish jarayoniga joriy etish va raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish. Ikkinchidan, mahsulot bahosini raqobatchilarga nisbatan tushirish va ko'proq xaridorlarni o'ziga jalb qilish. Uchinchidan, an'anaviy sotish tizimi bilan bog'liq bo'lmagan dilerlar tizimini shakllantirish, mijozlarga shaxsiy muloqot va munosabat xizmatini ko'rsatish.

Bu strategiya sof strategiyaga nisbatan samaraliroq hisoblanadi. Chunki amaliyotda xaridorlar mahsulot bahosiga ham, sifatiga ham e'tibor beradi.

Xarajatlar bo'yicha yetakchi bo'lish uchun qiymat yaratish zanjirida umumiy xarajat raqobatchilar umumiy xarajatlaridan pastroq bo'lishi zarur. Bunga ikki yo'l bilan erishish mumkin:

- raqobatchilarga nisbatan hamma operatsiyalarni sifatli bajarish;
- qiymat yaratish zanjirini takomillashtirish, operatsiyalarni unifikatsiyalash (ixchamlashtirish yoki birlashtirish) yoki xarajatlar yuqori bo'lgan bo'g'inlarni bartaraf etish.

Ushbu strategiya quyidagi sharoitlarda yaxshi samara beradi:

- sotuvchilar o'rtasida baholi raqobat kuchli bo'lganda;
- mahsulot sifati (standart talabiga javob bersa) iste'molchilar ehtiyojini qondirsa;

- bahoga ta'sir etadigan xaridorlar mavjud bo'lganda;
- xaridorlarning bir tovar turidan ikkinchisiga o'tib ketishi qo'shimcha xarajatni talab qilganda.

Ta'kidlash joizki, ushbu strategiya o'ziga xos afzalliklarga ega bo'lishi bilan birga xavf-xatardan xoli emas. Ular quyidagilar hisoblanadi:

- raqobatchilar texnologiyani keskin rivojlantirib yuborsa, korxonalar raqobat ustunligini yo'qotib qo'yishi mumkin;
- korxonalar faqat xarajatlarni kamaytirish to'g'risida bosh qotirsa, boshqa imkoniyatlarni boy berib qo'yishi mumkin;
- xaridorlarning didi, talabi o'zgarib ketsa mahsulotga talab tushib ketishi mumkin.

Korxonalar uchun «past xarajat» mutloq g'oya bo'lib qolmasligi kerak.

## 5.8. Korxonalar rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish

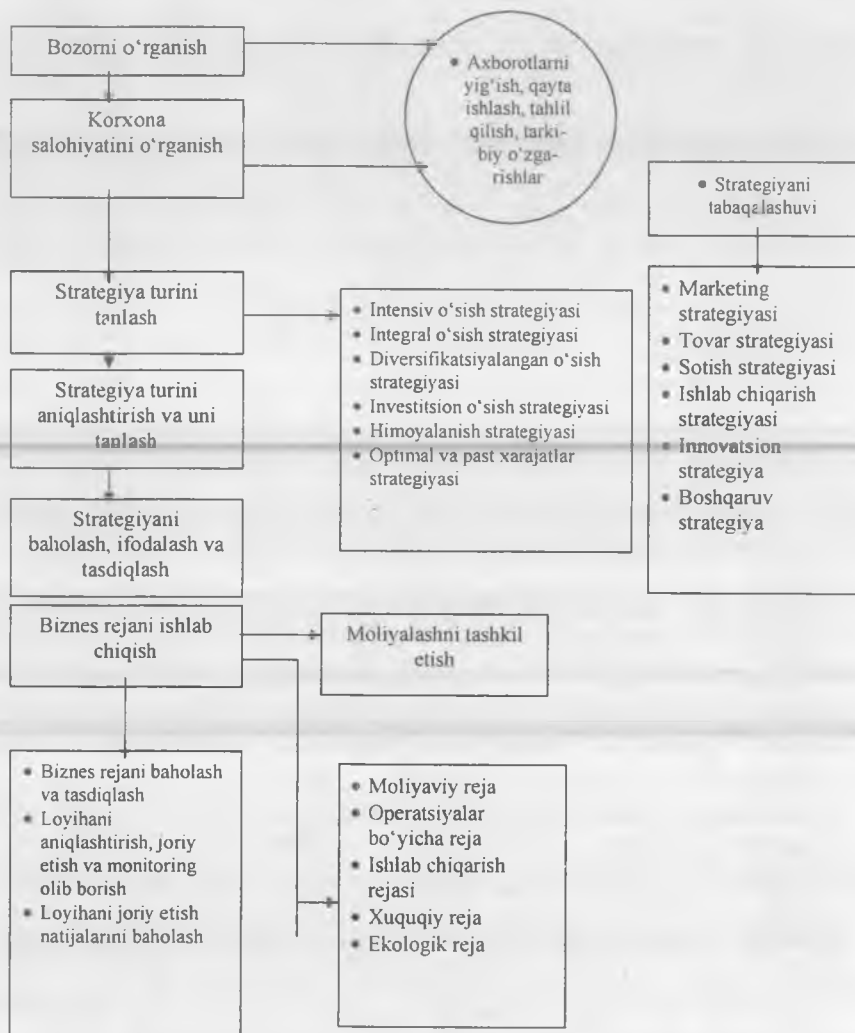
Global raqobat va doimiy o'zgarib turuvchi tashqi muhit sharoitida korxonalar rivojlanish strategiyasining asosiy vazifasi raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolish va ishlab chiqarish – tijorat faoliyatining rentabelligini talab darajasida saqlab turish hisoblanadi.

Ushbu vazifani bajarish uchun korxonaning bozordagi o'rnini ko'ra bilish muhimdir. Unga quyidagilar kiradi:

- korxonaning ishlab chiqarish salohiyati va zamonaviy uskunalarni, texnika va texnologiyaning mavjudligi va ulardan samarali foydalanish;
- korxonaning iqtisodiy salohiyati – ishlab chiqarish xarajatlarning pastligi, korxonaning moliyaviy barqarorligi;
- korxonaning marketing salohiyati – samarali marketing xizmati, sotish yo'llarini takomillashtirish;
- innovatsion salohiyat.

Korxonalar strategiyasini ishlab chiqish uchun strategik menejment bo'yicha tayanch bilimlarga ega bo'lish lozim. Strategik menejment o'z ichiga korxonalar strategiyasining shakllanishi va rivoji bo'yicha menejment xatti-harakatlarining izchil ta'sirini o'zida mujassamlashtiradi. Strategik rejalashtirish strategik menejment doirasida amalga oshirilib o'z ichiga strategiyani tanlash izchilligini, barcha jarayonlar bilan bog'liq harakatlar majmuini, investitsion rejalashtirish jarayonini atroflicha baholashni taqozo etadi. Korxonalar strategiyasining shakllanishi

va joriy etilishi, yuqorida qayd etilgan strategik rivojlanish turlari bo'yicha 5.1-rasmda keltirilgan.



5.1-rasm. Korxonaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish

Innovatsion jarayonni boshqarishdan maqsad – bevosita korxonaning ishlab chiqarish tijorat samaradorligini oshirishdir. Ilmiy texnik taraqqiyot korxonalar raqobatbardoshlik qobiliyatini uzoq vaqt

saqlab qolish afzalligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, qabul qilingan strategik kursni joriy etishni barcha sharoitlarini tarmoq va korporativ darajada amalga oshirishni ta'minlaydi. O'z navbatida ilmiy-texnik taraqqiyot asosida korxonalar faoliyati samaradorligini oshirish, korxonaning innovatsiyaga asoslangan raqobatbardosh strategiyasini shakllantirish va tanlash orqali amalga oshiriladi.

Korxonalarda strategiyani shakllantirish va joriy etishga innovatsion yondoshuvni, innovatsion texnologiyalarni ishlab chiqish yoki sotib olish, bozorda tegishli segment doirasida yetakchilikni saqlab qolish va aniq maqsadga erishish uchun oqilona qaror qabul qilish tushuniladi.

Oqilona innovatsion yondoshuv korxonaning rivojlanish strategiyasini tanlash, istiqbolda xavf-xatar salohiyatini kamaytirishning muhim omili hisoblanadi.

### **5.9. Korxonalar faoliyatini investitsion rejalashtirish**

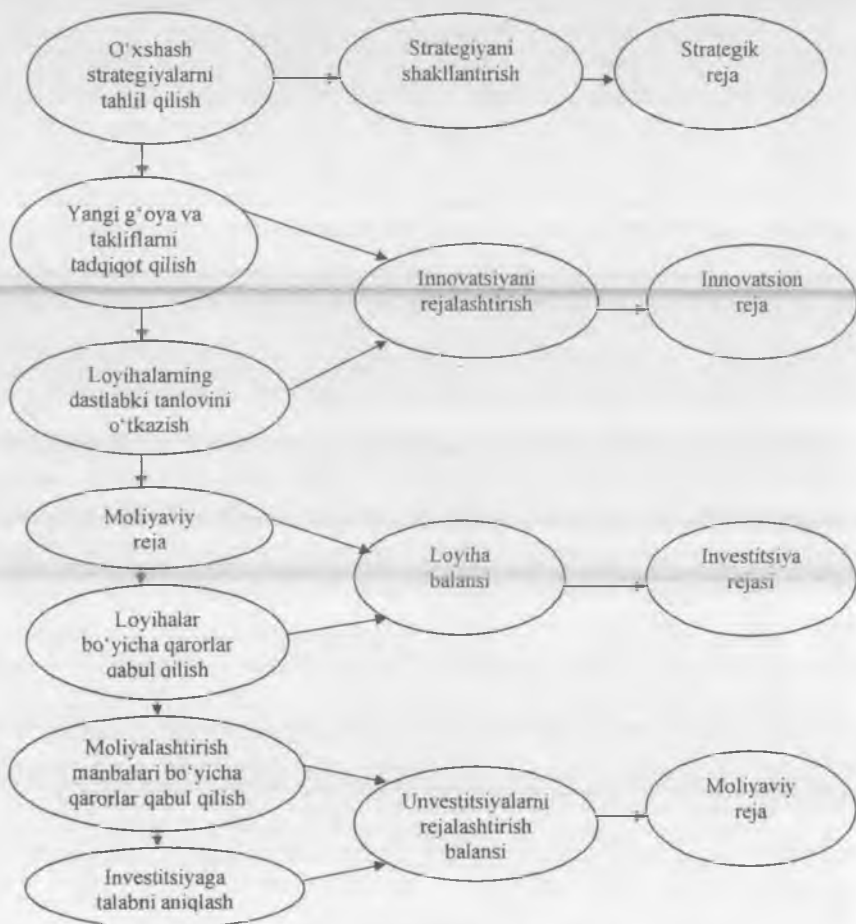
Amaliyotda korxonaning innovatsion strategiyasini ishlab chiqishga innovatsion yondoshuv investitsion rejalashtirish orqali amalga oshiriladi (5.2-rasm).

Investitsion rejalashtirish iqtisodiy o'sishning asosini tashkil etadi. Investitsion rejalashtirishning asosiy vazifasi – investor va mulk egalari manfaatini hisobga olgan holda investitsiyaga bo'lgan talabni aniqlash asosida korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishdan iborat. Investitsion rejalashtirish asosida quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- 5.1-rasmga mos ravishda korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror rivojlanishi va faoliyat samaradorligini oshirishga mo'ljallagan raqobatbardosh strategiyani shakllantirish. Barqaror rivojlanishni saqlab qolish, odatda korxonaning yuqori boshqaruv darajasida strategik qarorlarni tayyorlash va qabul qilish, strategik dastur va rejani ishlab chiqish bilan bog'liq;

- maqbul strategiyani tanlash va tahlil qilish, kamchiliklarni aniqlash, innovatsion yo'nalish faoliyatini (innovatsion rejalashtirishni) belgilash. Tashqi va ichki muhit o'zgarishlarini atroflicha tahlil qilish, korxonalar faoliyatining asosiy ko'rsatkichlarini aniqlashning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi va ko'zlangan natijaga erishish maqsadini amalga oshirish tadbirlariga olib aniqliklarini kiritishga asos bo'ladi. Ammo muhit o'zgarishiga tegishli omillarni atroflicha o'rganish, kasbiy

va aniqlik darajasi har xil bo'lgan axborotlar manbaidan olingan ma'lumotlarni jamlashni talab etadi. Bundan tashqari ma'lumotlarning bir-biriga zid kelishi nafaqat maqsadga muvofiq rivojlanishni qiyinlashtiradi, balki ba'zida o'xshash qarorlarni ifodalashda ham ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi. Aniqrog'i bunday sharoitda menejer tahminiy qarorlarni qabul qilishiga to'g'ri keladi;



5.2-rasm. Investitsiyani rejalashtirish

- innovatsion jarayonlar va texnologiyalarni (innovatsion strategiyani rivojlantirish va joriy etishni rejalashtirish) hisobga olgan holda ishlab chiqilgan tadbirlar kamchiliklarini bartaraf etish;

- biznes rejasi (mahsulot yoki texnologik strategiyani rasmiylashtirish bilan bog'liq bo'lgan biznes loyihani) ishlab chiqish;

- investitsiyalarni moliyalashtirish va rejalashtirish manbalarini aniqlash.

Investitsion dasturdan kutiladigan natijani hayotga joriy etishning muhim tarkibiy qismi korxonaga strategiyasini qo'llab-quvvatlash bo'lib, u korxonaning innovatsion strategiyasini qo'llab-quvvatlashga asoslanadi. Har bir yangilikni joriy etish uchun strategiya va taktika zarur. U bilan birga korxonaga innovatsion faoliyatiga kompleks yondoshuv aniq strategiyani va har xil darajadagi yangiliklarni ishlab chiqish va joriy etishni, unga sarf qilingan xarajatlarni baholashni taqozo etadi. Shu bois investitsion rejalashtirishning muhim tarkibiy qismi bo'lgan innovatsion rivojlanishning aniq rejasini hamda innovatsion dasturni va loyihani ishlab chiqish lozim bo'ladi. Bu o'z navbatida quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- noaniqlik natijalari darajasini oshirish bilan bog'liq (muddat, xarajat, sifat, samaradorlikni o'z ichiga olgan menejmentning o'ziga xos jihatlarini) innovatsion xavf-xatarni boshqarish;

- innovatsion jarayonning tarkibiy qismi bo'lgan loyiha yangi muammoni yechishga yo'naltirilgani bois uning xavf-xatar darajasining oshishi;

- innovatsion loyihalar portfeli tarkibining murakkabligi (chunki unda o'rta va uzoq muddatga mo'ljallangan loyihalar ko'proq investitsiyalarni jalb qilish bilan bog'liq bo'lib, xavf-xatarli investorlarni izlashga to'g'ri keladi);

- innovatsion loyihalarni – sifat jihatdan yangi obyektini boshqarish yordamida innovatsion va investitsion jarayonlarni kelishilgan va egiluvchan bo'lishining zarurligi;

- korxonani qayta tashkil etishning muqarrarligi va u bilan bog'liq bo'lgan innovatsion strategiyaning joriy xarajatlar barqarorligi bilan uyg'unligi;

- strategik, texnologik, innovatsion, moliyaviy va ishlab chiqarish menejmenti va marketing qarorlarini o'zaro kelishgan holda qabul qilish.

## *Nazorat savollari*

1. Rivojlanishning tayanch strategiyasining mohiyati nimadan iborat?

2. Intensiv o'sish strategiyasining o'ziga xos jihatlari va qo'llanishi bilan bog'liq holatlarini izohlab bering.

3. Integral o'sish strategiyasi qanday vazifalarni bajaradi?

4. Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasini qo'llanish shart-sharoitlarini tushuntirib bering.

5. Investitsion o'sish strategiyasi mohiyati va unga mos jihatlardan nimalardan iborat?

6. Himoyalash strategiyasining ahamiyati, afzalligi va kamchiliklarini izohlab bering.

7. Optimal xarajatlar strategiyasi qanday holatlarda qo'llaniladi va uning mohiyati nimadan iborat?

8. Past xarajatlar strategiyasining afzalligi va kamchiliklarni tushuntirib bering.

9. Korxonalarining rivojlanish strategiyasini qanday tushunasiz va uning tarkibiga nimalar kiradi?

10. Innovatsion jarayonni boshqarishdan maqsad nima?

11. Korxonaning faoliyatini investitsion rejalashtirishdan maqsad nima?

12. Investitsion rejani amalga oshirishda qanday vazifalar bajariladi?

13. Innovatsion dastur va loyihani ishlab chiqishda nimalarga e'tibor beriladi?

---

---

## VI bob. INNOVATSION RIVOJLANISH STRATEGIYASI

### 6.1. Innovatsion rivojlanish strategiyasining mohiyati

Korxonaning innovatsion strategik rivojlanishi – barqaror o‘shishning raqobatbardosh strategiyasi bo‘lib, innovatsion jarayonlar va texnologiyalarni to‘la hisobga olishga asoslangan bo‘ladi. Korxonaning menejmenti tizimida barqaror o‘shishning raqobatbardosh innovatsion strategiyasi quyidagilar tufayli amalga oshiriladi:

- korporativ maqsadni amalga oshirishga mo‘ljallangan faoliyatning aniq turini rivojlantirish strategik dasturi;

- korxonaning strategik maqsadga erishish bosqichlari izchilligining ustuvor yo‘nalishini, maqsad va vazifalarini, resurslarni aniqlab beruvchi bosh rejasini;

- xalqaro, korporativ, tarmoq, tarmoqlararo yo‘nalishda texnologik omillarni maksimal darajada hisobga olish asosida korxonaning maqsadga erishish vosita va usullari majmui.

U yoki bu innovatsion strategiya, korxonaning faoliyatining innovatsion jarayonida yangi mahsulotlarni, texnologiya va xizmatni yaratishda, yangi usullar va vositalardan foydalanishda ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarida, ishlab chiqarishda, marketingda va boshqarishda hamda yangi tashkiliy tuzilmani yaratishda an’anaviy bo‘lmagan resurslar turini o‘zlashtirishda qo‘llaniladi. Korxonaning rivojlantirishning innovatsion strategiyasi bir tomondan uzoq muddatga mo‘ljallangan maqsad va vazifalarni (ishlab chiqarish, iqtisodiy, tijorat, ilmiy-texnik, tashkiliy, ijtimoiy va boshqalar) ilmiy asoslash strategiyasi sifatida namoyon bo‘ladi. Ikkinchidan korxonaning maqsadi va vazifalariga erishish jarayonida uning faoliyatini tartibga solish omili bo‘lib xizmat qiladi. Shu bilan birga bir vaqtning o‘zida korxonaning tashqi texnologik va bozor muhiti bilan bog‘laydi. Ushbu holat korxonaning faoliyatining ajralmas elementi hisoblanadi:

- korxonaning strategik rivojlantirish konsepsiyasini texnologik omilni hisobga olgan holda ishlab chiqish;

- korxonaning innovatsiyaga asoslangan raqobatbardosh strategiyasini hayotga joriy etish, loyiha va strategik dasturni ishlab chiqish;



- korxonaning rivojlanishi va faoliyatini nazorat qilish;
- innovatsion dastur va loyihalarni moliyaviy, moddiy resurslar bilan ta'minlash strategiyasini ishlab chiqish;
- innovatsion faoliyatni malakali mutaxassislar bilan ta'minlash strategiyasini ishlab chiqish.

Innovatsion strategiya – innovatsion tamoyillar asosida shakllanadigan strategiyaning fundamental bazasi, korxonalarda marketing, moliyaviy va boshqa strategiyalarni ishlab chiqishning asosi hisoblanadi. Strategik menejment doirasida innovatsion strategiya korxonaning barcha boshqa funksional strategiyasi bilan aloqadorligini ta'minlashning asosiy elementi hisoblanadi.

Innovatsion faoliyat korxonaga joriy etiladigan har bir innovatsion jarayon bilan bog'liq boshqaruv funksiyasini hayotga joriy etishga xizmat qiladi. Resurslarni o'zlashtirish sharoitining o'zgarishiga korxonaning moslashuvi, rivojlanishning ichki omillari, ishlab chiqarish, tijorat, tashkiliy boshqaruv, ilmiy-texnik faoliyatni integratsiyalashuvini hamda innovatsion salohiyatdan to'la foydalanishni ta'minlaydi.

Innovatsion strategiya korxonani boshqarishning barcha darajalarida korxonaga strategiyasini ishlab chiqishning kaliti hisoblanadi. Innovatsion strategiya komponentlari aloqasini 6.1-rasmida keltirilgan shaklda ifodalash mumkin.

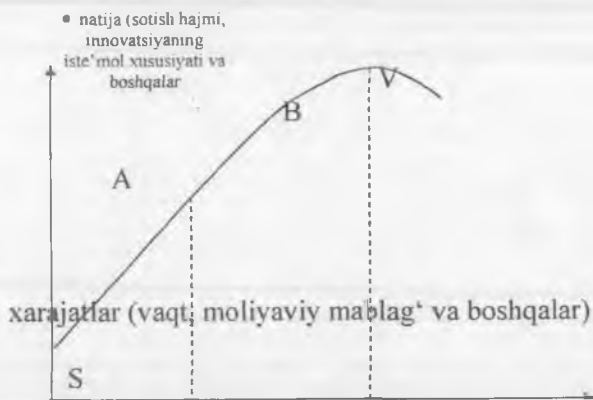


6.1- rasm. Innovatsion strategiya integratsiyasi

Korxonaning innovatsion strategiyasi – raqobat strategiyasi bo‘lib, innovatsion yondoshuv asosida korxonaning rivojini ta‘minlashga yo‘naltiriladi. Uning o‘ziga xos mantiqiy tuzilishi asosida menejment oldiga qo‘yilgan vazifalar bajariladi va tanlangan tayanch strategiya yordamida korxonaning rivojini ta‘minlanadi.

## 6.2. Innovatsion strategiya va yangiliklarning hayotiy davri

Korxonalarining innovatsion strategik rivojlanishi mahsulot yoki texnologiyaning hayotiy davri nazariyasiga asoslanadi. Unga ko‘ra texnologik innovatsiya jarayoni S-ko‘rinishida egri chiziqni, ya‘ni nisbatni (xarajat – natijani) o‘zida aks ettiradi. Innovatsion jarayon yo‘nalishi bo‘yicha ko‘rsatkichlar samaradorligi uchta davrga bo‘linadi (6.2-rasm).



6.2-rasm. S-egri chizig‘i optimizatsiyasi

«A» va «V» – o‘shish darajasi. «B» esa natija ko‘rsatkichi bo‘lib, o‘shish darajasini tezroq davom etishini ko‘rsatadi.

Korxonalarda innovatsion jarayonlarni strategik rejalashtirish S-egri chizig‘i ko‘rinishida bo‘lib, birinchi navbatda «A» maksimal darajada qisqarish davrini va «B» maksimal darajada o‘shish davrini o‘zida aks ettiradi. Innovatsion strategiyaning ajralmas elementi «V» bo‘lib, ushbu davrga kelib boshqa yangilik kirib kela boshlaydi. Shunday qilib, innovatsiyani yaratish va uni bozorga chiqarish yoki ishlab chiqarishga joriy etishdan olinadigan daromad birinchi yangilikda sug‘urtalanishi lozim.

Yangiliklarning o'rin almashuvi, o'zining iqtisodiy salohiyatini to'liq namoyon etib bo'lishi «V» davrga to'g'ri keladi va ushbu davr yangiliklar almashuv davri bo'lib, innovatsion jarayonlarni boshqarishda eng murakkab muammo o'z yechimini topadi. Bozordagi yangi mahsulotni o'zlashtirish va yangi texnologiyani ishlab chiqish hamda joriy etish yuqori xavf-xatar bilan bog'liq bo'lganligi bois ushbu jarayonga korxonalar xohishi kam bo'ladi. Ular maksimal darajada «B» davrni o'zlashtirishga harakat qiladi. Bu davr o'zini himoya qilish hamda o'sish davri bo'lib, korxonalar o'zining raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab turishga harakat qiladi. Innovatsion jarayonni boshqarishda ushbu strategiyani asosiy vazifasi xarajat va natija o'rtasidagi nisbatni optimizatsiyalashga qaratilgan himoyalash strategiyasini qo'llash va ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini intensiv tashkil etish hisoblanadi.

Odatda har xil yangiliklarni ixtisosligi o'xshash bo'lgan korxonalar himoyalash, yetakchilik qilish va boshqa strategiyalarni u yoki bu innovatsion jarayonning davrlariga mos ravishda foydalanadi. Masalan, yetakchilik strategiyasini yoki imitatsion strategiyani qo'llash nafaqat aniq yangilikka, balki korxonaning o'ziga ham bog'liq. Bu strategiya yangilik bilan bog'liq ishlab chiqarish, tijorat faoliyatiga nisbatan noaniqligi kamligi bilan ajralib turadi. Lekin ishlab chiqarishga innovatsion o'z vaqtida kiritilish zarurligi yoki uning bozordan chiqib ketishi korxonalar uchun yuqori darajali bozor yoki texnologik yangiliklarni yaratishga nisbatan kam bo'lmagan noaniqliklar keltirib chiqarishi mumkin. Aksariyat korxonalar faoliyati yangilikni qo'llab-quvvatlashga emas, mavjud mahsulotni yoki texnologiyani takomillash-tirishga yo'naltiriladi. Ushbu yo'nalish ularning kelajakda texnologik bazasini mustahkamlash va bozorda o'z o'rnini saqlab qolishga xizmat qiladi. Korxonalar resurslarni ularga ma'lum bo'lgan an'anaviy texnologiyalarga sarflash afzal deb biladi. Natijada ular raqobat qobiliyatini asta-sekin yo'qotib, keyinchalik bozordan chiqib ketadi.

6.2-rasmda keltirilgan innovatsion jarayonlar iqtisodiy samara-dorligining umumiy ko'rinishi shartli bo'lib, uning asosiy kamchiligi korxonaning tashqi muhitidagi innovatsion jarayonlarning borishidagi o'zgarishlarni baholash imkoni yo'qligidir. Boshqarishni tashkil etish nazariyasiga muvofiq tashqi muhit korxonalar menejmenti tomonidan nazorat qilib bo'lmaydigan omillar yig'indisidan tashkil topadi. Bunga dastlab fundamental fan, umumiy iqtisodiy kon'yunktura, raqobatchilar harakati, institutsional omillar, innovatsion o'zgarishlar, iqtisodiyotni

davlat tomonidan tartibga solishning o'ziga xos jihatlari, tarmoqda innovatsion jarayonlar va boshqalar kiradi.

### 6.3. Innovatsion omillar va o'zgarishlar

Korxonalarda biznesning muvaffaqiyati mavjud innovatsion salohiyatga bog'liq bo'ladi. Chunki menejment salohiyatidan foydalanish innovatsion o'zgarishlarni aniqlab beruvchi institutsional omillar va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish usullariga bog'liq.

Aynan davlat darajasida qabul qilinadigan qarorlar korxonada miqyosida resurslarni taqsimlash va ustuvor innovatsion rivojlanishni aniqlashga katta ta'sir ko'rsatadi.

Korxonaning innovatsion strategik rivojlanishi uchun xo'jalik va texnologik jarayonlarning innovatsion yo'nalishlariga o'zaro aloqasini kompleks tahlil qilish lozim. Korxonada ishlab chiqarish – tijorat faoliyatini kompleks tahlil qilish innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash uchun zarur jarayon hisoblanadi. Korxonalarda innovatsion jarayonni boshqarish uchun maqsadli yo'nalishni o'rnatish uning innovatsion rivojlanish omillarini va uzoq muddatga mo'ljallangan strategik va texnologik ustuvorligining metodologik uyg'unligini tahlil qilishga asoslanadi.

Institutsional omillar va sharoitlarni tahlil qilish korxonalarda ro'y berayotgan jarayonlarning real dinamikasini tushunib yetish, ya'ni ilmiy asoslash imkonini beradi. Umumiy holatda institutsional omillar va sharoitlarni, aniqrog'i iqtisodiy subyektlar, hulqiy me'yorlar va qoidalarni ya'ni iqtisodiy o'zaro ta'sir shaklini va tashkiliy tuzilmani o'zida aks ettiradi.

Institutsional yondoshuv korxonada aktivlarini o'zida mujassam etgan texnik-texnologik jarayonni uning institutsional tarkibining (me'yorlar, qoidalar, ta'sir etish shakli) yagonaligini ta'minlaydi. Aynan institutsional va texnik-texnologik yo'nalishlar kesishgan joyda korxonaning dinamikasini chuqurroq tushunish va baholash imkoniyati paydo bo'ladi.

Korxonada doirasidagi institutsional o'zgarishlar uning o'ziga xos aktivlari bilan bog'liq bo'lib, unga ishlab chiqarish fondlari, xomashyolarni o'zlashtirish, mahsulot ishlab chiqarish va boshqalar kiradi. Agar ishlab chiqarish aktivlari korxonada aktivlarining shakllanishiga yordam bersa va ushbu aktivlar tufayli korxonada miqyosida iqtisodiy samaradorlikka erishilsa, ushbu holat korxonaning barqaror rivojlanish yo'lidan borayotganligini ko'rsatadi.

#### 6.4. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish davlatning iqtisodiy tizimga maqsadli ta'sir etish shakli bo'lib, bevosita ishlab chiqarish – tijorat aloqalari va mutanosiblikni, xususiy va ijtimoiy manfaatlarining o'zaro uyg'unligini ta'minlash asosida iqtisodiy faoliyatni muvofiqlashtirish, iqtisodiy voqealar o'zgarishini qo'llab-quvvatlashga qaratiladi. U iqtisodiy institutlar, innovatsion sohadagi manfaatlarni hisobga olgan holda iqtisodiy tizimga davlat boshqaruv organlarining maqsadga muvofiq ta'sir etishidir. Davlat tomonidan tartibga solish alohida korxonalar imkoniyatlarini kengaytirishi yoki siqib qo'yishi, ba'zida esa maqsadni amalga oshirishni qiyinlashtirishi ham mumkin.

Korxonalar imkoniyatlarini kengayishi dastlab yangi bozorlarni o'zlashtirish; kooperatsiya; mahsulot sifatini oshirish; diversifikatsiya; texnologiya samaradorligini oshirish; sheriklarni qidirish; kredit va boshqa sohalarda namoyon bo'ladi. Korxonalar imkoniyatlarini siqib qo'yish esa uning u yoki bu faoliyatini to'xtatib qo'yish, tadbirkorlik xavf-xatar darajasini kamaytirish; faoliyat yo'nalishidan majburiy voz kechish; ba'zi holatlarda inqirozga uchrash, faoliyatini to'xtatish ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Davlat korxonalar o'rtasida raqobat kurashini ta'minlash maqsadida innovatsion siyosatni hayotga joriy etishga o'z faoliyatini qaratib uni tartibga solishni takomillashtirib boradi. Bu shu bilan izohlanadiki raqobat kurashi ko'pincha katta xavf-xatar va noaniqliklar bilan bog'liq bo'lib, yirik miqdorda sarmoyalarni talab etadi. Shu bilan birga ijtimoiy-ekologik muammolar yechimini ta'minlamaydi. Bundan tashqari kichik korxonalar innovatsiyani joriy etishda yirik korxonalarga nisbatan obyektiv ravishda yomon holatda (xarajatlarning ko'pligi, zarur moliyaviy mablag'larni bir joyga to'plash imkoni yo'qligi va boshqalar tufayli) bo'ladi. Shu tufayli davlatning muhim vazifalaridan biri kichik innovatsion biznesni qo'llab-quvvatlash hisoblanadi.

**Davlat organlarining funksiyalari.** Davlat organlarining innovatsion sohadagi asosiy funksiyalari quyidagilar hisoblanadi:

- tadqiqot va ishlab chiqarishga mablag'larni yo'naltirish;
- innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish;
- innovatsion jarayonlarni rag'batlantirish va mazkur sohada raqobatni kuchaytirish;
- innovatsion xavf-xatarni sug'urta qilish;

- zahiralarni o'zlashtirish va mahsulotlarni ishlab chiqish bo'yicha majburiyatlarni bajarilmaganligi uchun davlat sanksiyalarini joriy etish;

- innovatsion jarayonlarni boshqarishning huquqiy asosini yaratish, xususan mualliflik huquqi va intellektual mulkni himoya qilish;

- innovatsion faoliyatni kadrlar bilan ta'minlash;

- innovatsion jarayonning institutsional ta'minoti;

- innovatsiyaning ijtimoiy va ekologik yo'nalishi;

- innovatsion faoliyatning ijtimoiy statusini oshirish;

- innovatsion jarayonlarni mintaqaviy tartibga solish;

- innovatsion jarayonlarning xalqaro yo'nalishlarini tartibga solish.

**Davlatning ta'sir etish usullari.** Davlatning korxonalar innovatsion faoliyatiga ta'siri ikkita, ya'ni ma'muriy va iqtisodiy (bevosita va bilvosita) usullari orqali amalga oshiriladi. Ma'muriy usul – ma'lum faoliyat turini cheklash yoki uni rivojlantirishga qaratilgan qonuniy asosga tayangan bo'ladi. Bu standartlash va patent siyosatini huquqiy me'yorlashdir. Bular hammasi xo'jalik subyektlari faoliyatida yangiliklarga monopoliyani saqlab qolish va tovar ishlab chiqaruvchilar mahsulotlari sifatini yaxshilash va turlarini ko'paytirishga qaratilgan bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni tartibga solishning eng ta'sirchan usullaridan biri iqtisodiy usul hisoblanadi. Ushbu usul tovar mahsulotlarini ishlab chiqishda motivatsiya omiliga tayanadi.

**Bevosita iqtisodiy usullar.** Ularga quyidagilar kiradi: moliyalashtirishga yo'naltirilgan investitsiya (maqsadli, predmetli mo'ljalga, muammo yechimini topishga yo'naltirilgan); lizing; fond operatsiyalari; rejalashtirish va dasturlash; davlat tadbirkorligi.

Korxonalarining ilmiy-texnik loyihalarda ishtiroki bilim va tajribalar manbai hisoblanadi. Davlat buyurtmalarini bajarish uchun korxonada davlatdan moliyaviy mablag'lar oladi, davlat ixtiyorida bo'lgan qimmatbaho jihoz va uskunalarni, texnologik va texnologik bo'lmagan resurslarni olish huquqiga ega bo'ladi.

Xalqaro amaliyotda innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan boshqarish yirik loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan bo'lib, quyidagi yo'nalishlarga ega: venchur korxonalarini yaratishni rag'batlantirish, xususan davlat ilmiy-texnik markazlarini tashkil etish; tijoratda foydalanadigan ixtiro uchun tekin ruxsatnomalar berish; kichik korxonalariga (innovatorlarga) imtiyozli kreditlar va grantlar berish;

mamlakatda va xorijda innovatsion jarayonlarni borishi bo'yicha monitoringini olib borish; yirik loyihalarni davlat ekspertizasidan o'tkazish; innovatsion faoliyat subyektlari uchun davlat xizmatlari to'lovi uchun imtiyozlar berish; innovatsion soha xodimlarini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish; innovatsion faoliyatga imtiyozli soliqlarni joriy etish; monopoliyaga qarshi qonunchilik bazasini yaratish.

**Bilvosita iqtisodiy usullar.** Davlatning innovatsion siyosatidagi iqtisodiy usullari asosan bilvosita iqtisodiy tartibga solish orqali amalga oshiriladi. Bunga innovatsion resurslarni olish imkoniyatiga ega bo'lish va ularning tarkibi va bahosi, innovatsion xavf-xatarni yumshatish oqibatlarini kiradi. Eng ko'proq qo'llaniladigan usullar kredit va soliq siyosati hisoblanadi. Kredit siyosati yangiliklarni moliyalashtirishga yo'naltirilayotgan moliyaviy resurslar hajmini tartibga soladi. Xususan soliqqa tortish sharoitlarining tabaqalashuvi, korxonaning texnologik strategiyasi, tarkibiy tuzilishi, innovatsion resurslar qiymati va uni olish imkoniyatlari innovatsiya faoliyatining vaqtinchalik parametrlari va boshqalar.

Soliq siyosatida faoliyatning ma'lum turi bo'yicha subsidiyalar ko'zda tutilgan bo'lib, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- yaratilgan va joriy etilgan yangi texnik vositalar va jihozlar, texnologik va axborotlar tizimi bilan bog'liq daromadni soliqqa tortilgan summadan chegirib tashlash;

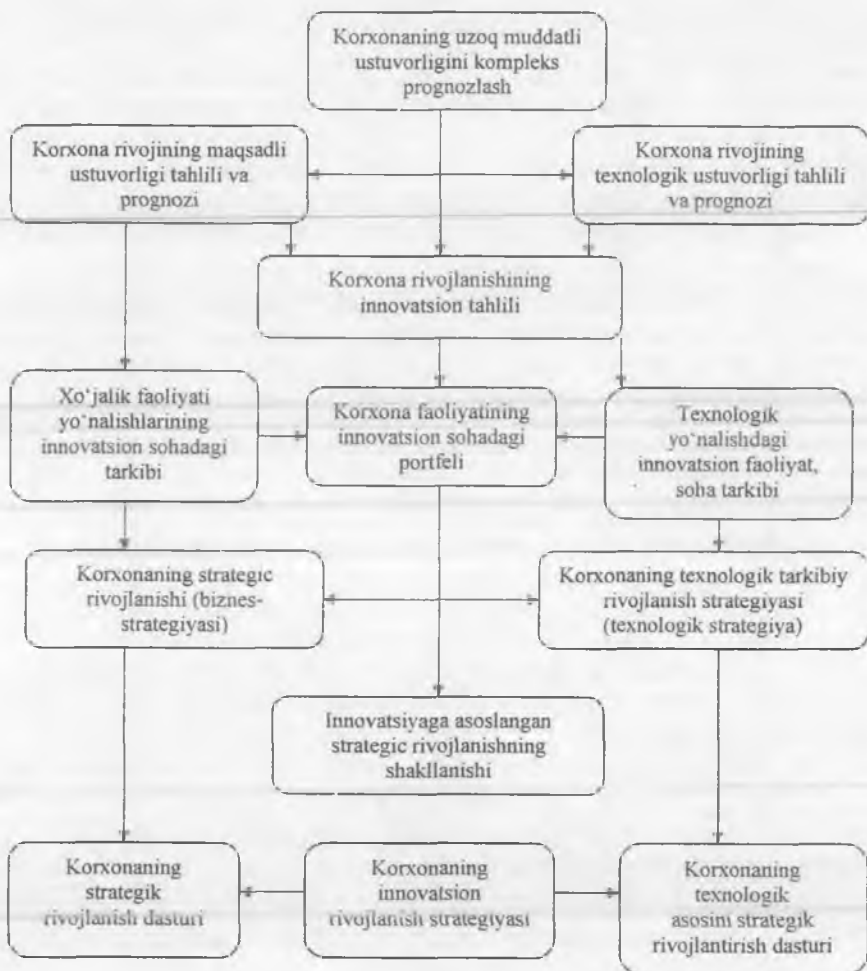
- vaqtinchalik kiritilgan kapital mablag'lar va uzoq muddatli mablag'larni rag'batlantirish maqsadida imtiyozli soliqlarni joriy etish;

- foydadan va qo'shimcha foydadan soliq undirishning har xil shartlari va sharoitlari bo'lishi mumkin.

## **6.5. Korxonalar menejmenti tizimida innovatsion yondoshuvni joriy etish**

Korxonaning rivojlanish strategiya bazasini tabaqalashtirishda innovatsion yondoshuvni qo'llash 6.3-rasmda keltirilgan shaklda amalga oshirish pirovard natijada korxonani barqaror rivojlantirishni shakllantirish konsepsiyasiga asos bo'la oladigan korxonaning innovatsion rivojlanish strategiyasiga olib keladi.

Korxonalar menejmentining tegishli darajasiga mos keladigan boshqaruv faoliyatining o'ziga xos jihatlari va asosiy yo'nalishlari 6.3-rasmda keltirilgan.



6.3-rasm. Korxonaning strategik rivojlanish dasturini ishlab chiqish

## 6.6. Uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanish ustuvorligini kompleks prognozlash

Barqaror rivojlanishning asosiy omillarini tahlil qilish va prognozlash asosida strategik yo'nalish shakllanadi. Bu esa korxonaning rivojlanishining strategik konsepsiyasini joriy etishni ta'minlaydi. Korxonaning muhim ustuvor yo'nalishi uning raqobatbardoshligini



saqlab qolish, ya'ni uzoq muddatga (15-20 yil) mo'ljallangan davr mobaynida o'zining moliyaviy iqtisodiy ko'rsatkichlarini maksimal darajada saqlab qolishdir. Bu dastlab diskontlashgan sof daromadni maksimal darajaga yetkazish, natijasida korxonaga belgilangan rivojlanish davrida uning bozor fondidagi qiymatini oshirib borishdir. Ushbu muammo yechimi korxonaning uzoq muddatli innovatsion faoliyatiga bog'liq. Albatta innovatsiya katta kapital mablag'larni talab etadi. Shu bilan birga sezilarli darajada samarani ham ta'minlaydi.

Korxonalar strategiyasini ishlab chiqishda innovatsion yondoshuvni qo'llash uchun innovatsion va ilmiy-texnik rivojlanishni ta'minlash imkonini beradigan shart-sharoitlarni yaratish maqsadga muvofiq. Keyingi yillarda ayniqsa mamlakatimiz iqtisodiyotini modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash ustuvor yo'nalish deb tan olingandan keyin korxonalarda ilmiy-texnik rivojlanishda ma'lum o'zgarishlar sezilmoqda.

Korxonalar innovatsion va ilmiy-texnik siyosatini bir-biridan farqlash maqsadga muvofiq.

Innovatsion siyosat – kompaniyaning innovatsion faoliyatini intensiv amalga oshirishga ko'maklashadigan tadbirlar tizimidir. U boshqaruv faoliyatida mujassamlashgan bo'lib, korxonaning strategik rivojlanish orqali amalga oshiriladi. Korporativ innovatsion faoliyatni amalga oshirishda eng dolzarb muammo ilmiy-texnik rivojlanishni takomillashtirib borish hisoblanadi.

Ilmiy-texnik siyosat – korxonaning ilmiy-texnik rivojlanishiga qaratilgan maqsadga muvofiq tadbirlar tizimidir. U korxonaning boshqaruv faoliyatida texnologik strategiya asosida shakllanadi va rivojlanish strategiyasining yadrosini tashkil etadi.

## **6.7. Korxonani rivojlantirishning innovatsion tahlili**

Innovatsiya texnologik o'zgarishlar sinonimi hisoblanadi. Korxonaga biznesida texnologik o'zgarishlar tarmoqni rivojlantirishning harakatlantiruvchi kuchi bo'lib xizmat qiladi. Uni tahlil qilish asosida korxonaga faoliyatidagi innovatsion o'zgarishlar to'g'risida atroflicha fikr yuritib to'g'ri xulosalar qilish mumkin.

Ko'p yillik ma'lumotlardan foydalanish asosida olib borilgan tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, korxonalar mahsulotlariga iste'molchilar talablarining shakllanishiga baho, embargo, inqiroz, biznesni olib borish qoidalari (huquqiy, ijtimoiy va boshqalar) ta'sir

etadi. Bu o'z navbatida biznes olamidagi o'zgarishlarga va texnologik raqobatning paydo bo'lishiga olib keladi.

Innovatsion tahlilning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

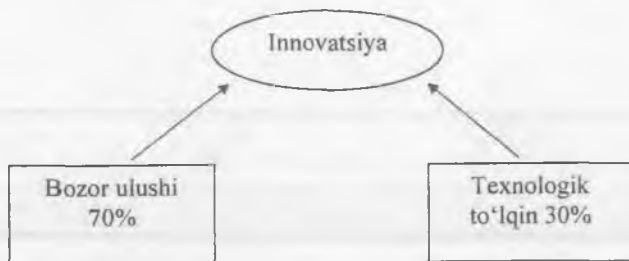
- kompleks baholash, ya'ni texnologiya va innovatsion jarayonlarni hisobga olgan holda kompaniyaning o'sishi; innovatsiyaning tarqalish tezligi (innovatsion oqim);

- korxonaning innovatsion rivojlanish konturini aniqlash, xususan innovatsion rivojlanishning ustuvor vazifalari; korxonada innovatsiyani ishlab chiqish va joriy etishga yordam beruvchi mexanizmining istiqboli;

- uchta parametrlar o'rtasidagi o'zaro aloqadorlikni aniqlash. Ular quyidagilar hisoblanadi. Mahsulot bahosi va voqelik, voqelik va texnologiyalar. Texnologiya va mahsulot bahosi.

Innovatsion tahlil shundan dalolat beradiki, texnologik o'zgarishlarning asosiy sababi quyidagilar hisoblanadi (6.4-rasm):

- talablar majmui (evolyutsion texnologiyalar majmui);  
- texnologik «to'lqin» – radikal innovatsiyalar manbai;  
- tarmoqlararo texnologiyaning uzatilishi (qo'shimcha texnologik imkoniyatlarni ta'minlovchi).



- bozor talabi
  - xarajatlarni kamaytirish
  - iqtisod qilingan mablag'lar hajmi
- texnologik rivojlanish uchun  
qulay imkoniyat

6.4-rasm. Texnologik o'zgarish manbalari

Ushbu holat korxonaning innovatsion rivojlanish yo'nalishidagi o'zgarishni, texnologik «to'lqin», tarmoqlararo transfert bo'lib, ular korxonada innovatsion faoliyatini rag'batlantirishning asosi bo'lib xizmat qiladi.

Texnologik «to'liq» yuz berganda texnologiya bevosita korxonaning innovatsion rivojlanish traektoriyasi bo'ylab, davom etadi va aksariyat holatlarda rivojlanishning avtonom omili sifatida namoyon bo'ladi (hech bo'lmaganda qisqa vaqt davomida). Innovatsiya hayotga joriy etilishi bilan yangi texnologiya bozorga chiqadi ya'ni tijoratlashadi.

Talab oqimi va texnologik «to'liq» innovatsion yo'nalishni o'zida to'la aks ettirmaydi, chunki bu nafaqat bozor balki ilmiy va injiring qarorlarini ham o'z ichiga oladi. Ko'pgina korxonalar ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik byuro tashkilotlari bilan uzviy aloqani bog'lagan holda ularning innovatsion imkoniyatlaridan foydalanishadi. Xususan:

- ishchi kuchlarining tarmoqlararo harakati;
- boshqa tarmoqlar bozoriga texnologiyaning intensiv kirib borishi;
- sotib olish, o'zlashtirish, ilmiy va texnologik bilimdan

foydalanish.

**Oxirgi holatda** korxonalar ilmiy-texnik va texnologik yutuqlarini intensiv qo'llashni rag'batlantirishga ko'proq e'tibor qaratadi. Bu bevosita korxonalarga tarmoqlararo transfert orqali asosiy ishlab chiqarishni, axborot va boshqa qo'shimcha (to'ldiruvchi) texnologiyalarni taqdim etish bilan amalga oshiriladi.

Tarmoqlararo texnologik transfert jarayoniga misol qilib neft-gaz sanoatida axborotlar tizimini ishlab chiqish va undan foydalanishni xususan neft konlari va geologik obyektlarni kuzatish; neft konlarini rasmga olish; burg'ulash va qazib olishdagi intellektual texnologiya va boshqalarni keltirish mumkin.

Innovatsiya har doim o'zgarishlarni ifodalaydi, o'zgarishlar esa o'zining afzalligi, qulayligi qolaversa ko'pgina holatlarga bog'liq cheklovlarni taqdim etadi. Dastlab har qanday texnologik yo'nalish bo'yicha oldindan undan foydalanuvchilarning yoki raqobatchilarning salohiyat reaksiyasi to'g'risida aniq fikrni aytib bo'lmaydi.

Bundan tashqari korxonaning mavjud texnologiyaga asoslangan qotib qolgan g'oyasi bilan radikal innovatsiyani joriy etish bilan uzviy bog'liq bo'lgan yuqori xavf-xatar va xarajatlar, foyda ko'rinishidagi noaniqliklar o'rtasida qarama-qarshiliklar mavjud.

Yuqorida qayd etilganidek radikal innovatsiya kutiladigan natijaga nisbatan yuqori darajadagi xavf-xatar va noaniqliklar bilan ajralib turadi. U fundamental va amaliy tadqiqotlar olib borishni va ishlab chiqarish – tijorat faoliyatida jiddiy o'zgarishlarni talab etadi. Shu bilan birga fundamental tadqiqot noaniqlik bilan ajralib turadi. Chunki tadqiqot natijalari amalda

o'z isbotini topishi ham topmasligi ham mumkin, qolaversa yangi bilim har doim ham hayotga mos bo'lib, o'z vaqtida joriy etilavermaydi.

Shuning uchun tanlashda yuqori xavf-xatar va noaniqlik bilan bog'liq innovatsiyani joriy etish bilan tushunarli, kelajakda o'lchami mavjud an'anaviy texnologik va tijorat imkoniyatlarini taqqoslaganda tanlov albatta oxirgi variant hisoblanadi. Korxonalar hamma vaqt aniq natija beradigan texnologik o'zgarishlar prognozini joriy etishni afzal deb biladi, kutilmagan yoki kardinal o'zgarishlarni emas. Qabul qilingan xavf-xatar unga mos ravishda mukofotlanishi lozim. Shu bois korxonalarda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil etish, servis xizmati yangi (oldindan bashorat qilib bo'lmaydigan) vaziyatlarga egiluvchan bo'lmog'i lozim.

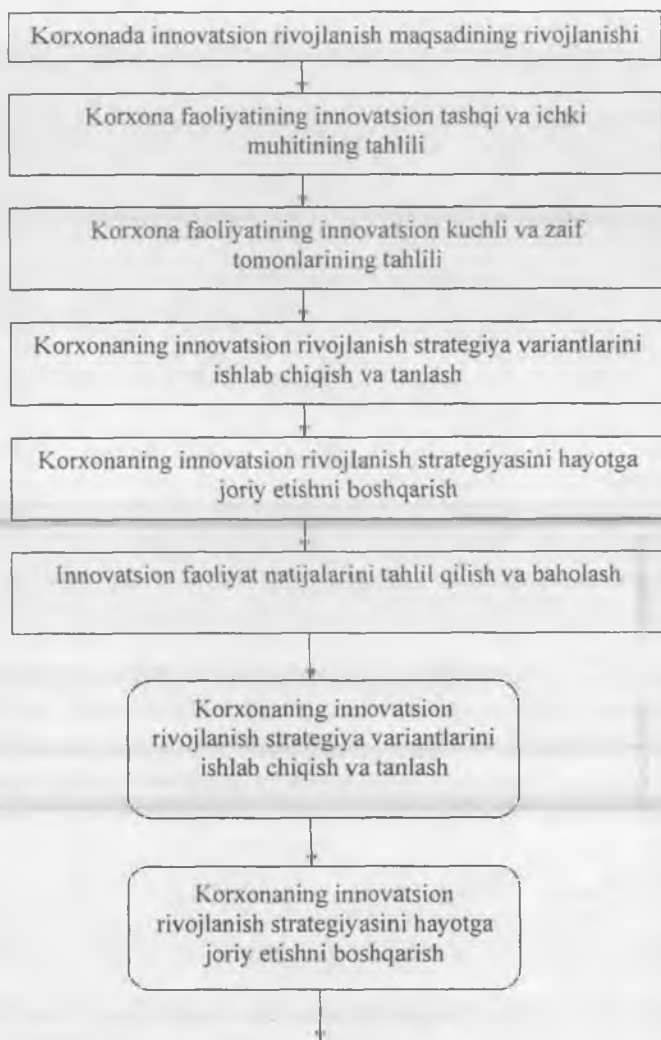
### **6.8. Innovatsion rivojlanish strategiyasining shakllanishi**

Korxonaning raqobat sharoitidagi muvaffaqiyati uning tashqi muhitga va ichki shart-sharoitlarga moslashuvchanligi, qabul qilinadigan qarorlarning samaradorligi, xavfni bartaraf etish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirishi va nihoyat qulay imkoniyatlardan foydalanish hisobiga o'zining bozordagi mavqeini mustahkamlashga bog'liq.

Strategik maqsadga yo'naltirilgan innovatsiya bo'yicha qarorlarni tayyorlash va qabul qilish mexanizmi korxonada menejmenti tizimining muhim tarkibiy qismi bo'lmog'i lozim. U korxonaning faoliyati tizimini o'zida aks ettirgan holda strategik maqsadni bajarishga qaratilmog'i darkor. Buning uchun raqobat afzalligini saqlab qolish maqsadida strategik konsepsiya (missiya) shakllanishi, strategik rivojlanish va boshqarishning asosini tashkil etuvchi tayanch strategiya, ya'ni innovatsion texnologiyaning barcha sohalarini hamda korxonada faoliyatining barcha yo'nalishlarini o'z ichiga olgan strategik rivojlanish dasturini ishlab chiqish lozim.

Strategik rivojlanishning shakllanishi korxonalaridagi mavjud strategik rejalar va uni amalga oshirish tadbirlari majmuidan tashkil topadi. Bunda korxonaning strategik va innovatsion faoliyatini rejalashtirish jarayoni integratsiyalashadi. Ushbu jarayon birdan harakatga kelmaydi va ta'sir ko'rsatmaydi, u umumiy yo'nalishlar bo'yicha nihoyasiga yetadi va keyinchalik korxonaning o'sishini va raqobat qobiliyatini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Innovatsion rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishning umumiy ko'rinishi quyidagi 6.5-rasmida keltirilgan.



6.5-rasm. Innovatsion rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish bosqichlari

Innovatsion rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish asosida korxonaning o'ziga xos rivojlanish yo'nalishi modelini ishlab chiqish va tanlashga qaratilgan strategik menejment bilan innovatsion faoliyat o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik tahlili yotadi.

1. Korxonada faoliyatining innovatsion yo'nalishlari portfelini ishlab chiqish natijalari bo'yicha:

- tashqi muhitning holati tahlil qilinadi va innovatsion muhit baholanadi;

- ichki va tashqi muhit tahlil qilinadi va innovatsion muhit baholanadi;

- innovatsion jarayonlarni boshqarish bo'yicha korxonada rahbariyatining pozitsiyasi aniqlanadi.

2. Innovatsion rivojlanish strategiyasini tanlash:

- rivojlanishning tayanch strategiyasi o'rnatiladi va uning tarkibi aniqlanadi;

- innovatsion rivojlanish strategiyasining al'ternativ variantlarini baholash yoki tahlil qilish amalga oshiriladi;

- innovatsion rivojlanish strategiyasi tanlanadi va uning afzalliklari e'tirof etiladi.

3. Innovatsion rivojlanish strategiyasini joriy etish:

- strategik dastur va loyihani ishlab chiqish doirasida korxonaning strategik tayanchi (ayniqsa innovatsion jihatdan o'zgarishi) rivojlanishi bo'yicha strategik o'zgarishlar va tadbirlar tarkibi aniqlanadi;

- strategik dastur va loyihani joriy etishni o'z ichiga olgan innovatsion faoliyatni strategik nazorat qilish amalga oshiriladi;

- innovatsion faoliyat samaradorligi baholanadi va korxonada strategiyasini shakllantirish hamda joriy etishning (loyiha, dastur, strategiya, maqsad va missiya) barcha bosqichlariga tegishli aniqliklar kiritiladi.

Innovatsion rivojlanish strategiyasini joriy etish navbatdagi yangiliklarni joriy etishga olib keladi. Innovatsion o'zgarishlar oqimi (yangi texnologiyaga o'tish bilan bog'liq) innovatsion loyiha (innovatsion dastur) ko'rinishida joriy etiladi.

### *Nazorat uchun savollar*

1. Innovatsion rivojlanish mohiyati va ahamiyatini tushuntirib bering.

2. Innovatsion strategiya turlariga nimalar kiradi?

3. Yangiliklarning hayotiy davri to'g'risida nimalarni bilasiz?

4. Yangiliklarning o'rin almashuvi qanday davom etadi va unda nimalarga e'tibor qaratiladi?

5. Innovatsion omillarga nimalar kiradi va ularning mohiyatini tushuntirib bering.

6. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish qanday amalga oshiriladi?

7. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan boshqarish funksiyalariga nimalar kiradi?

8. Davlatning korxonalar innovatsion faoliyatiga ta'sir etish usullarini izohlab bering.

9. Korxonalar menejmenti tizimida innovatsion yondoshuv o'z ichiga nimalarni oladi?

10. Innovatsion va ilmiy-texnik siyosatning mohiyati va ahamiyatini tushuntirib bering.

11. Innovatsion tahlilning asosiy yo'nalishlariga nimalar kiradi?

12. Innovatsiyaning paydo bo'lishiga talab va texnologiyaning ta'sirini izohlab bering.

13. Innovatsion rivojlanish strategiyasining shakllanish bosqichlarini tushuntirib bering.

14. Innovatsion rivojlanish strategiyasi qanday tanlanadi?

15. Innovatsion rivojlanish strategiyasini joriy etishda qanday ishlar bajariladi?

---

---

## VII bob. INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASH

### 7.1. Innovatsion loyihalarni baholash usullari

Loyiha samaradorligini baholash yillar bo'yicha natija va xarajatlarni taqqoslash (pul mablag'lari oqimining kirimi va chiqimi) orqali amalga oshiriladi. Dastlabki davr loyiha bo'yicha moliyalashtirish ochilgan yil bo'lishi mumkin. Samara olishning to'xtash davri hisobot davrining oxiri hisoblanadi. Korxonalarda pul mablag'lari oqimining kirishiga quyidagilar kiradi:

- mahsulotni sotishdan olingan daromad, bajarilgan ish qiymati va ko'rsatilgan xizmat (qo'shimcha qiymat solig'i, aksiz, boj);
- loyiha bilan bog'liq aktivlarni sotishdan olingan daromad;
- integral xarajatlarni kamayishi hisobiga iqtisod qilingan mablag';
- atrof-muhitni ifloslanishiga to'langan haqdan iqtisod qilingan mablag'.

Pul oqimlari chiqishiga quyidagilar kiradi:

- ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini investitsiyalash;
- sanoatda yangiliklarni o'zlashtirish jarayonida ilmiy loyiha tashkilotlarining ishtiroki bilan bog'liq investitsiyalar;
- sanoatda o'zlashtirilgan yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq investitsiyalar (kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashni hisobga olgan holda);
- mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, bajarilgan ishlar, ko'rsatilgan xizmatlar bilan bog'liq xarajatlar;
- soliq to'lovlari (mulk solig'i va boshqa qonunda ko'rsatilgan soliqlar);
- boshqa xarajatlar.

Pul oqimlarining kirishi va chiqishi oddiy elementlardan tashkil topgan maqolalar majmuini o'zida aks ettiradi. Hisob kitoblar innovatsion faoliyatni investitsiyalash bo'yicha qaror qabul qilingan vaqtdan boshlab, joriy yil bahosida olib boriladi. Agar hisob-kitob xorijiy valyutada olib borilsa, innovatsiya samaradorligini asoslash davridan boshlab belgilangan kurs yordamida amalga oshiriladi.



Pul mablag'larining kirishi va chiqishining yillik miqdorini hisoblashda yangiliklardan foydalanish tufayli joriy va kapital xarajatlarning o'sishini inobatga olish zarur bo'ladi. Ushbu ko'rsatkich pul oqimining o'sishini o'zida aks ettiradi. Pul oqimining o'sishi ilmiy tadqiqot ishlarini olib borish va erishilgan natijani joriy etish o'rtasidagi pul oqimlarini tashkil etadi.

Keltirilgan natija va xarajat bo'yicha yilning boshida (loyiha ishlarini moliyalashtirishni ochish yili) amalga oshiriladi. Bu diskontlash koeffitsienti ( $\alpha_t$ ) deb nomlanadi va u quyidagicha aniqlanadi:

$$\alpha_t = \quad (7.1.1);$$

bu yerda E – diskont me'yori, birning ulushi  
t-tn – hisob davrining joriy va boshlang'ich yili.

Xo'jalik subyektlari darajasida loyiha qarorlarini (ilmiy-texnik mahsulot) baholash samaradorligining asosiy usullari quyidagilar hisoblanadi.

1. Sof diskontlashgan daromad (SDD). Loyihani joriy etishdan olingan daromad (joriy qiymat) quyidagicha aniqlanadi:

$$SDD = \sum_{t=0}^T \frac{E_t - K_t - Z_t - H_t}{(1 - E)^t} \quad (7.1.2)$$

bu yerda  $V_t$  – loyiha foydasi (mahsulotni sotish, ishni bajarish, xizmat ko'rsatish) mln.so'm;

$K_t$  – kapital mablag'lar (ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini ham hisobga olgan holda) mln.so'm;

$Z_t$  – joriy xarajatlar (amortizatsiya ajratmalarisiz ishlab chiqarish xarajatlari, soliq to'lovlari ham hisobga olingan holda) mln.so'm;

$N_t$  – foydadan to'langan soliq, mln.so'm;

T – loyihani joriy etish muddati (hisobot yili);

t – yilning boshlanishi,  $t_n = 0$  ga teng

Mahsulotni sotishdan olingan daromadni aniqlashda mahsulot bahosini qo'shimcha qiymat solig'i, aksiz, boj to'lovlarisiz hisobga olish maqsadga muvofiq. Chunki ushbu soliqlar bir yo'la byudjetga kelib tushadi korxonaga moliyaviy ko'rsatkichlariga ta'sir etmaydi.

2. Rentabellik ichki me'yori (r) – quyidagicha aniqlanadi:

$$r = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - Z_t - H_t}{(1 + r)^t} \quad (7.1.3)$$

3. Investitsiyani qoplash muddati ( $T_v$ ) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$T_B = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - Z_t - H_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} \quad (7.1.4)$$

4. Daromad indeksi (DJ). Ushbu ko'rsatkichni aniqlashda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$DJ = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{B_t - Z_t - H_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t}} \quad (7.1.5)$$

5. «Foyda-xarajat» koeffitsienti ( $K_{\text{fh}}$ ) quyidagi formula yordamida topiladi:

Ta'kidlash o'rinliki yuqorida biz ko'rib chiqqan ko'rsatkichlar (usullar) loyihaning har xil tomonlarini o'zida aks ettiradi. Masalan, sof diskontlashgan daromad (SDD) real pul qoldig'ini ya'ni pul oqimining kirishi va chiqishi o'rtasidagi farqni o'zida aks ettiradi. Agar  $SDD < 0$  bo'lsa loyihani joriy etishdan voz kechish lozim. Rentabellik ichki me'yori – kiritilgan kapital mablag'dan olingan o'rtacha daromadni ko'rsatadi. Uni diskont me'yori ham deb atash mumkin. Kapitalni qoplash muddati investor xarajatlarni qoplab, qo'shimcha daromad (foйда) olish vaqtini ifoda etadi. Daromad indeksi integral xarajat birligi hisobiga olinadigan daromadni ko'rsatadi. «Foyda-xarajat» koeffitsienti samarali loyihalarda 1 dan katta, samarasiz loyihalarda esa 1dan kichik bo'ladi. Ushbu ko'rsatkich integral ko'rsatkichning birligi hisobiga olingan foydani o'zida namoyon etadi.

Yuqorida keltirilgan usullardan (ko'rsatkichlar) tashqari innovatsiyaga yo'naltirilgan investitsiyalar samaradorligini aniqlashda iqtisod qilingan kapital va joriy yoki integral xarajat, foydaning o'sishi va boshqa ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Masalan loyiha qarorlari mahsulot ishlab chiqarish hajmiga hech qanday ta'sir etmasa, lekin kapital va joriy xarajatlarning o'zgarishiga olib kelsa samara ( $\Delta Z_T$ ), T davr mobaynida diskontlashgan xarajat farqi («loyiha bilan» va «loyihasiz») quyidagi formula bilan ifodalanadi:

bu yerda  $K_{\text{tb}}, Z_{\text{tb}}, N_{\text{tb}}$  – kapital, joriy xarajatlar va soliq to'lovlari (loyihasiz), mln.so'm;  $K_{\text{m}}, Z_{\text{tm}}, N_{\text{tm}}$  – kapital joriy xarajatlar va soliq to'lovlari (loyiha bilan), mln.so'm.

Korxonada sof foydaning o'lishi ( $\Delta Z_t$ ) T-davr mobaynida quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$\Delta Z_t = \sum_{t=0}^T \frac{Z_{tn}}{(1+E)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{Z_{tb}}{(1+E)^t} \quad (7.1.8)$$

bu yerda  $Z_{tb}$ ,  $Z_{tn}$  – korxonada sof foydasi («loyiha bilan» va «loyihasisiz»), mln.so'm.

Agar hisobot davri bir yildan oshmasa, samara yillik xarajat va natijalar miqdoridan ortiq bo'lsa.

Yirik loyihalarni hayotga joriy etishda loyihaning ijtimoiy ko'rsatkichlarini xususan ish joylarini yaratish, yaratilgan bir ish joyining qiymati, bir ish joyining samaradorligini hisoblash maqsadga muvofiq.

Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) samaradorligini ( $J_{itki}$ ) samarani  $Z_T$  (SDD, iqtisod qilingan xarajat, foydaning o'lishi va boshqalar) ITTKI olib borilgan davrda sarf qilingan investitsiya miqdoriga bo'lish orqali topish mumkin.

$$J_{itki} = \frac{Z_T}{J_{itki}} \quad (7.1.9)$$

bu yerda  $Z_T$  – hisobot T davrida olingan iqtisodiy samara, mln.so'm;  
 $J_{itki}$  – ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini olib borish davrigacha smeta qiymati, mln.so'm.

Innovatsion faoliyat uchun jalb qilingan investitsiya samaradorligini baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar manbai har xil bo'lishi mumkin, normativ hujjatlar bilan chegaralanmaydi.

ITTKIning texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari oldin olib borilgan tadqiqot natijalari, maxsus texnologik hisobotlar, loyiha-analogdan foydalanish, innovatsiyani amalga oshirishning haqiqiy ko'rsatkichlari, ekspert baholash orqali aniqlanishi mumkin.

ITTKIning shakllanish bosqichida tushgan takliflardan foydalanib kutiladigan moliya samaradorligini asoslash mumkin. Masalan birinchi bosqichda hisobot davrining yillari bo'yicha ya'ni  $V_1 - Z_1 - N_1 = V_2 - Z_2$

–  $N_2 = \dots = V_r - Z_r - N_r$  bo'lsa, SDD quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$SDD = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} + P \left( \frac{1}{1+E} + \frac{1}{(1+E)^2} + \dots + \frac{1}{(1+E)^3} \right) = - \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} + P \sum_{t=1}^T \frac{1}{(1+E)^t} \quad (7.1.10);$$

Agar korxonaga bo'yicha bir-biriga bog'liq bo'lmagan bir vaqtda bir necha ITTKI olib borilib, uning integral samarasini ( $Z_{ij}^T$ ) aniqlash zarur bo'lsa bu ko'rsatkichni quyidagi formula yordamida topish mumkin:

$$Z_{ij}^T = \sum_{t=0}^T \sum_{j=1}^n Z_{tj} \quad (7.1.11)$$

bu yerda  $Z_{tj}$  –  $t$  – hisobot davrida,  $j$  – ilmiy-texnik ishlanmadan foydalanish natijasida olingan samara, mln.so'm;

$j$  (1 dan  $n$  gacha) – ilmiy-texnik ishlanmalarning tegishli hisobot davridagi yig'indisi.

Xavf-xatarning mavjudligi variantlar ichidan bittasini tanlash zarurligini ko'rsatadi. Shu bois qarorni qabul qilishdan oldin barcha al'ternativ variantlar tahlil qilinadi va natijada eng rentabelli va xavf-xatar kam bo'lgan variant tanlanadi. Oddiy vaziyatlarda his etish yoki tajribaga asoslangan ekspert baholash orqali ham tanlovni amalga oshirish mumkin. Murakkab ishlab chiqarish muammolar yechimini topishda maxsus xavf-xatarni tahlil qilish usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq.

## 7.2. Innovatsion loyihalarni kriteriyalar (mezonlar) ro'yxati bo'yicha baholash

Innovatsion loyihalarni mezonlar ro'yxati bo'yicha baholash quyidagilardan iborat bo'ladi. Har bir qabul qilingan mezonga mos ravishda loyiha ko'rib chiqiladi va loyihaga baho beriladi. Bu loyihaning afzalligi va kamchiligini ko'rishga yordam beradi va qabul qilingan mezonlarning birortasi e'tibordan chetda qolmaydi. Agar loyihani dastlabki baholash qiyin bo'lsa ham innovatsion loyihalarga baho berish uchun tanlangan mezon, korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini tarmoq va uning tanlangan strategik yo'nalishini hisobga olgan holda har xil bo'lishi mumkin.

Shuning uchun mezonlar ro'yxatini aniqlashda korxonada maqsadi, strategiyasi, vazifasi, yo'nalishi va istiqboldagi rejasidan kelib chiqqan holda tanlash maqsadga muvofiqdir. Loyiha bir maqsad, strategiya va vazifa nuqtai nazaridan yuqori baholansa, boshqa maqsad, strategiya va vazifa nuqtai nazaridan o'xshash baholanishi mumkin.

### **A. Korxonada maqsadi: strategiya, siyosat va qadriyat mezonlari**

1. Loyiha maqsadi va istiqbolli rejasiga mos tushishi.
2. Korxonada strategiyasida o'zgarishni oqlash (agar bu loyiha qabul qilish lozim bo'lsa).
3. Korxonaning xavf-xatarga bo'lgan munosabatining loyihaga mos kelishi.
4. Korxonaning yangilikka bo'lgan munosabatini loyihaga mos kelishi.
5. Vaqt nuqtai nazaridan (uzoq yoki qisqa muddatli) loyiha maqsadiga talabiga mos kelishi.
6. Loyiha maqsadi korxonada salohiyatiga mos kelishi.
7. Korxonaning barqaror rivojini ta'minlashi.
8. Korxonaning diversifikatsiyasi va (asosiy tarmoqqa aloqasi bo'lmagan tarmoqlar soni va ularning faoliyat ko'rsatishini umumiy ishlab chiqarish hajmdagi ulushi) uning barqarorligiga ta'siri.
9. Korxonaning hozirgi holati va faoliyatiga olinadigan foydaning kuchaytirilishi va moliyaviy xarajatlarining ta'siri.
10. Korxonada ishiga loyiha muvaffaqiyatsizligining ta'siri, vaqt, xarajatlar, rejalashtirilgan vazifalarni bajarishda chetlanishlarning ta'siri.

### **B. Moliyaviy mezonlar**

1. Investitsiya hajmi (ishlab chiqarishga, marketingga sarflanadigan mablag', ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik byurolari loyihalari, tadqiqot olib borish xarajatlari, rivojlanish qiymati, agar tadqiqot muvaffaqiyatli borsa).
2. Yillik foyda hajmi.
3. Kutiladigan sof foyda me'yori.
4. Loyiha bo'yicha kapital mablag'lar iqtisodiy mezonining korxonada qabul qilgan mezoniga mos kelishi.
5. Loyihani amalga oshirishdagi dastlabki xarajatlar.

6. Loyiha foyda olib kelishi mumkin bo'lgan taxminiy vaqt, xarajat va daromadning kamulyativ bahosining maksimal nisbiy qiymati.

7. Kerakli paytda (vaqt) mavjud moliya mablag'i.

8. Moliya mablag'lari talab qiluvchi boshqa loyihaga, aynan qabul qilinajak loyihaning ta'siri.

9. Loyihani amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan mavjud xavf-xatar.

10. Loyihani realizatsiya qilishdan tushadigan daromad barqarorligi (korxonada daromadning o'sish sur'ati, barqarorligi ta'minlanadimi yoki daromad yillar bo'yicha tebranib turadimi).

11. Loyihani moliyalashtirish uchun zarur bo'lgan qarz kapitalini (kredit) jalb qilish zaruriyati va uning investitsiyadagi ulushi.

12. Kapital mablag'larni qaytarish vaqti va mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish boshlangan davr (vaqt).

13. Soliq qonunchilik bazasidan foydalanish imkoniyatlari (soliq imtiyozlari).

14. Fond samaradorligi, ya'ni loyihadan olingan o'rtacha yalpi daromadning kapital mablag'ga nisbati (fond samaradorligi qancha yuqori bo'lsa, korxonada umumiy xarajatlari tarkibida doimiy xarajatlardan shuncha kam bo'ladi, ya'ni ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishdagi o'zgarish, qolaversa iqtisodiy kon'yunktura yomonlashuvi natijasida xarajat kam bo'ladi, agar korxonalarda fond samaradorligi o'rtacha tarmoq foyda samaradorligidan past bo'lsa, inqiroz davrida unga yuz tutish darajasi yuqori bo'ladi va birinchilardan bo'lib sinadi).

15. Loyiha bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulot turlarining optimalligi (eng arzon va olish oson bo'lgan resurslardan foydalanish).

#### **V. Ilmiy-texnik mezonlar (IT va TKBlari loyihalari uchun)**

1. Texnik muvaffaqiyatning ehtimolligi.

2. Patentning sofligi (patent huquqi buzilmaganligi).

3. Mahsulotning noyobligi (o'xshash mahsulot yo'qligi).

4. Loyihani amalga oshirish uchun ilmiy-texnik resurslar mavjudligi.

5. IT va TKB loyiha strategiyasining korxonada strategiyasiga mos kelishi.

6. Ishlab chiqarish vaqti va qiymati.

7. Kelajakda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulot va kelajakda yangi generatsiyalashgan texnologiya.

8. Boshqa loyihalarga ta'siri.

9. Patent qobiliyati (loyiha patent bilan himoyalangani).

10. Maslahatchi firmalar xizmatiga ehtiyoj yoki IT va TKB tashqi buyurtmalarining joylashishi.

### **G. Ishlab chiqarish mezonlari**

1. Texnologik yangilik loyihasini amalga oshirishga zaruriyatning mavjudligi.

2. Mavjud ishlab chiqarish quvvatlarining loyihaga mos tushishi (mavjud ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish loyiha joriy qilinishi bilan yuqori darajada ish faoliyatini saqlab qoladimi yoki bilvosita xarajatlar ko'paydimi).

3. Ishlab chiqarish xodimlari soni va malakasi.

4. Ishlab chiqarish xarajatlari miqdori. Raqobatdagi korxonalar ishlab chiqarish xarajatlari bilan taqqoslash.

5. Qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatiga ehtiyoj (qo'shimcha uskunalar).

### **D. Tashqi va ekologik mezonlar**

1. Mahsulotning ishlab chiqarish jarayoniga zararli ta'sir ehtimoli.

2. Loyihaning qonunga mos kelishi va huquqiy ta'minlanishi.

3. Istiqboldagi qonunlarning loyihaga ta'sir ehtimoli.

4. Loyihani amalga oshirish ehtimoliga bo'lgan jamoa fikri va munosabati.

### **7.3. Innovatsion loyihani ball usuli asosida baholash**

Agar mezonlar ro'yxati bo'yicha, loyiha taxminiy natijalarini rasmiylashtirish zaruriyati tug'ilsa (bu o'xshash bo'lmagan loyihalar soni ko'p sonli bo'lganda zarur) loyihani ball usulida baholash qo'llaniladi. Ballash quyidagi tartibda amalga oshiriladi: loyiha natijasiga ta'sir etuvchi muhim omillar aniqlanadi (mezonlar ro'yxati ishlab chiqiladi). Mezonlar muhimligiga qarab qabul qilinadi. Bunga erishish maqsadida barcha mezonlarni o'xshashligiga qarab guruhlar ajratamiz va guruhlar yig'indisini 100 punktga taqsimlab, uni bir deb qabul qilamiz va har-birining muhimligiga qarab baholaymiz.

Har bir mezon bo'yicha loyihaga sifat bahosini («juda yaxshi», «yaxshi», va «o'rta» baho) berish orqali miqdoriy ifodalanadi. Buni

eksperiment yo'li bilan atroflicha o'rganib, keyin mezonlar tarkibi va uning miqdori aniqlanadi. Bunda mezonlarni ahamiyati jihatidan birga taqsimlash shart emas.

Agar loyihani ballash asosida baholashga tasodifiy element kiritilgan bo'lsa, ekspert vazifasini yangilash va bir yo'la aniq natijaga erishish mumkin. Gap shundaki, loyihaning u yoki bu parametriga aniqlik nuqtai nazaridan yaxshimi yoki qoniqarlimi degan savolga javob berish juda qiyin, chunki ma'lum ehtimollik bo'yicha loyihaning ko'pgina mezonlari ham yaxshi, ham yomon natijalar berishi mumkin. Aynan mana shu jarayon stoxostik tizimining ball asosida baholanishida hisobga olinadi. Mezon bo'yicha loyiha eksperimentini baholashda, ehtimollikni «juda yaxshi», «yaxshi» va «o'rta» baholash mumkin. Bu o'z navbatida, loyiha bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarni hisobga olish imkonini beradi.

Misol: «INI kontinental guruhi» kompaniyasi ishlab chiqqan balli baholash usulini ko'rib chiqamiz<sup>2</sup>.

Ushbu usul asosida 12-omil 10 balli shkala bo'yicha tahlil qilinadi. Tijorat jozibadorligi dasturi va unga mos keladigan tashkilot imkoniyatlari, resurslarning cheklanganligini hisobga olib, omillar guruhlariga bo'linadi.

Sotishdan olinadigan foyda 10 balli shkala bilan baholanadi. Agar 5 yil davomida tijorat operatsiyasi tashkilot uchun 10% sotishni ko'paytirish maqsadida dasturni qo'llasa va soliq to'loviga qadar, loyiha rentabellik me'yori 40 %ni tashkil etsa.

Sotishning o'sish me'yori 10 balli shkala bilan baholanadi, agar kutilgan o'sish har yili 10% kam bo'lmasa.

Raqobatni tahlil qilish (raqobatchining tegishli yangilikka munosabati va qobiliyatini xis etish, ixtirochining patent himoyasi, samarasi va tarmoqdagi texnologik faollikni tan olish) ya'ni eski mahsulot o'rniga qisqa vaqt ichida yangi mahsulot ishlab chiqarish. Har bir bu uch elementga 1 dan 3 ballgacha qiymat beriladi. Ularning umumiy summasi 10 balldan oshmasligi lozim.

Xavf-xatarni taqqoslash. 10 ball shunday paytda beriladiki, agar yangi mahsulot 4-5 bozor segmentlariga mo'ljallangan bo'lsa. Shunday qilib raqobatchining salbiy ta'siri kamaytiriladi, agar raqobatchi yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni hajmini oshirish imkoniyatiga ega bo'lsa, unda tashkilot bir necha variantlarni qo'llashi mumkin, ya'ni har xil

<sup>2</sup> Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. Москва: Дж.ИЛЛА Лимитед, 1992, 25-28с.



bozorlarda sotishni tashkil etish uchun marketingga asosiy e'tiborni qaratish va boshqalar.

Jiddiy (keskin) yangilanishni qo'llash natijasida tarmoqni tarkibiy qayta qurish imkoniyatlari. Agar katta imkoniyat bo'lsa, bu omilga 10 ball beriladi.

Siyosiy, ijtimoiy, geografik va boshqa omillar baholash dasturida aks ettirilishi. Salbiy ta'sir uchun 5 ball, agar ijobiy ta'sir bo'lsa, 5 balldan yuqori ball beriladi.

Kapital xarajatlari. Bu omilning ball bahosi qancha kichik bo'lsa, shuncha xarajat yuqori bo'ladi.

Ichki marketing imkoniyatlari. Bu yerda korxonada ishlab chiqarish quvvatlarining yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun mavjudligini va uning tijoratlashuv vaqtining kapital xarajatlarni kamayishiga olib kelish imkoniyatlari ko'zda tutiladi. Bular hammasi tijoratlashish yutug'i imkoniyatlarini oshiradi va xavf-xatarni kamaytiradi. Bunga 10 ball beriladi. Agar tashkilot katta bo'lmagan modifikatsiya qilish natijasida dasturni amalga oshirish uchun zarur ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lsa.

Ilmiy-texnika bazasining samaradorligi 5ta funksiyani o'ziga birlashtiradi. Injenerlik ishlab chiqarish va ilmiy-amaliy tadqiqotni korxonada raqobatbardoshlik afzalligini kuchaytirishga qaratilgan yangi imkoniyatlarni, jumladan fundamental tadqiqotlarni, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini yaxshilashga va uning hayotiy davrini saqlab qolishga, ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish va ishlab chiqarishni qo'llab-quvvatlash, sifatni nazorat qilish va boshqalar; sotishni qo'llab-quvvatlash va mijozga xizmat ko'rsatishni yaxshilash.

Xomashyo bazalarining mos kelishi (chiqindilardan foydalanish, bir necha ta'minotchilar bilan shartnoma tuzish, ya'ni uzoq muddatga mo'ljallangan shartnoma asosida ish olib borish). Xomashyo bilan ta'minlash kafolatlangan yoki sug'urta qilingan bo'lsa, 10 ball beriladi.

Korxonada ijodiy fikr yurituvchi rahbar, moliya, huquq va tashabbuskor menejerlarning mavjudligi. Agar korxonada yuqori darajali mutaxassislar bo'lsa 10 ball beriladi.

Yuqorida biz ko'rib chiqqan omillar jami bo'lib, 120 ballni tashkil etadi. «INI kontinental guruhi» tajribasi shuni ko'rsatadiki, 80 va undan yuqori ball olgan loyihalar yutuqqa ega bo'lishadi, 70 va undan kam ball olganlari esa yutuqqa ega bo'lmaydilar.

Loyihani tanlash va uning samaradorligiga baho berishda noaniqlik omillarini va xavf-xatarni hisobga olish muhimdir. Bu mustaqil

moliyaga bo'lgan keng qamrovli muammo bo'lganligi bois, biz bunga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Noaniqlik yoki loyihani realizatsiya qilish shartlari bo'yicha xarajat va natijalar. Noaniqlik loyihani realizatsiya qilishda kelib chiqishi mumkin bo'lgan vaziyat va oqibatlarni, biz xavf-xatar tushunchasiga kiritamiz.

Loyihani baholashda eng muhimi – investitsiya xavf-xatari va aniqlik turlaridir.

1. Iqtisodiy qonunlar, joriy iqtisodiy vaziyat, investitsiya shartlari va foydadan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar.

2. Tashqi iqtisodiy xavf-xatarlar (chegaraning yopilishi, savdo va yetkazib berish bo'yicha cheklanishlarni joriy qilish, boj to'lovlardagi o'zgarishlar va boshqalar).

3. Siyosiy vaziyatning noaniqligi (ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarning mamlakatda va mintaqada o'zgarishi).

4. Texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar to'g'risida noaniqlik yoki to'la bo'lmagan ma'lumotlar, yangi texnika va texnologiya parametrlari.

5. Bozor kon'yunkturasi tebranishi, baho, valyuta kursi va boshqalar.

6. Baxtsiz hodisalar imkoniyati, tabiiy iqlimiy shart-sharoitlar noaniqligi.

7. Ishlab chiqarish, texnologik xavf-xatar (uskunalarning ishdan chiqishi, ishlab chiqarishdagi nuqsonlar va boshqalar).

### *Nazorat savollari*

1. Innovatsion loyihani investitsiyalashda pul oqimi kirishi qanday shakllanadi?

2. Innovatsion loyihani amalga oshirishdagi pul oqimi chiqishi qanday xarajatlardan tashkil topadi?

3. Sof diskontlashgan daromad qanday aniqlanadi?

4. Rentabellik ichki me'yori nimani anglatadi va qanday hisoblanadi?

5. Investitsiyani qoplash muddati mohiyatini va ahamiyatini tushuntirib bering.

6. Daromad indeksi qanday hisoblanadi?

7. «Foyda-xarajat» koeffitsiyentining mohiyati nima va qanday hisoblanadi?

8. Diskontlashgan xarajat farqini qanday tushunasiz va u qanday aniqlanadi?

9. Sof foydaning o'sishi qaysi omillar hisobiga shakllanadi va qanday aniqlanadi?

10. Innovatsion loyihalarni mezonlar ro'yxati bo'yicha baholash nima uchun zarur?

11. Moliyaviy mezonlarga nimalar kiradi?

12. Korxonada maqsadi, strategiyasi, siyosati va qadriyati mezonlari o'z ichiga nimalarni oladi?

13. Ilmiy-texnik mezon qaysi paytlar va nima maqsadda qo'llaniladi?

14. Ishlab chiqarish mezonlari tarkibiga nimalar kiradi?

15. Tashqi va ekologik mezonlar nima maqsadda qo'llaniladi?

16. Innovatsion loyihani ball usulida baholashni izohlab bering.

17. Investitsiya xavf-xatari va noaniqlikning qanday turlarini bilasiz?

## VIII bob. KORXONANING TEXNOLOGIK STRATEGIYASI

### 8.1. Texnologik strategiyaning dolzarbligi

Bozor munosabatlari ishtirokchilari dastlab moddiy ne'mat ishlab chiqaruvchi korxonalar o'zining joriy va istiqboldagi raqobatbardoshligini saqlab qolish maqsadida mustaqil va maqsadga muvofiq texnologiyani shakllantirish va amalga oshirishga ma'sul bo'lishadi.

Texnologik strategiyaga nisbatan an'anaviy tassavur korxonalar strategik rivojlanishning zamonaviy modeliga aksariyat holatlarda to'g'ri kelmaydi. Ushbu holat birinchidan, korxonalar biznesiga ta'sir etuvchi tashqi omillar va qo'llaniladigan texnologiyalarning murakkabligi va xilma xilligi hamda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarining texnologik o'zgarishlardagi strategik ahamiyati bilan izohlanadi.

Faoliyati biznesga yo'naltirilgan korxonalar odatda tayanch sifatida raqobatbardoshlik afzalligini yaratishni ma'qul ko'rishadi. Keyin esa texnologik tayanch rivojlanish bilan muvofiqlashtirilgan biznesning balanslashgan modelini yaratishga asosiy e'tiborni qaratadi. Shunday qilib, ishlab chiqilgan model o'zining mazmuni va mohiyati jihatidan takrorlanmaydigan modelga aylanadi. Shu bilan birga korxonalar raqobatning boshqa afzalliklarini inkor etmaydi, odatda asosiy e'tibor barqaror rivojlanish omillariga qaratiladi.

Korxonalar muvaffaqiyati va uning bozordagi mavqei iste'molchilarni bozordagi boshqa raqobatchilarga nisbatan yaxshiroq qondirishi bilan baholanadi. Bunda aynan texnologik omil maqsadga erishishning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi. Biznes strategiyasida texnologik jarayonlarning integratsiyasi va samaradorligi biznesni rejalashtirishning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Ushbu yo'nalishning ahamiyati va dolzarbligi o'sib boradi. Sababi, texnologik jarayonlar tez o'zgaradi, murakkablashadi. Chunki bozorda iste'molchilar didi, xohishi ularning tovarlar iste'mol xususiyatiga talabi tez o'zgaradi. Korxonalar bozor talablariga mos rivojlanishni ta'minlash va iste'molchilar talabiga mos keladigan tovarlarni ishlab chiqarish maqsadida yangi va murakkab texnologiyalarni qo'llashga majbur bo'ladi.

Ta'kidlash o'rinliki, raqobatning keskinlashuvi va iqtisodiyotning integratsiyalashuvi ham texnologik jarayonlarning tezlashuviga olib keladi. Ammo texnologik resurslar va maqsad o'rtasidagi aloqani o'rnatish va samarali muvofiqlashtirishda jiddiy ilmiy-texnik hamda tashkiliy muammolar paydo bo'lishi mumkin. Uning yechimini topish korxonalar innovatsion menejmentining vazifasi hisoblanadi.

## 8.2. Texnologik strategiyani ishlab chiqish

Biznes olamida raqobatning keskinlashuvi nafaqat mutaxassislarni balki tarmoq menejerlarini ham e'tiborini o'ziga tortmoqda.

Texnologik strategiya korporativ strategiya tizimida korxonada oldida turgan joriy va istiqboldagi texnologik muammolar bilan uzviy bog'liqdir. Bu korxonaning integral rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi bo'lib, o'zida texnik-texnologik innovatsiyani mujassamlashtiradi. U strategik maqsad (biznes maqsadi) hamda korxonani barqaror rivojlantirishning texnologik ustuvorligini o'rnatish bilan bog'liq xavf-xatar o'rtasidagi integratsiyani amalga oshirishga yordam beradi va korxonada resurslarini boshqarishning dinamik omili sifatida qaralib, korxonada yaratilayotgan qiymatning o'sishiga katta hissa qo'shadi.

Innovatsion jarayonlarni boshqarishda texnologik strategiyaning o'rni beqiyosdir. Uni korxonaning strategik maqsadi hamda texnologik ustuvorlikni o'rnatishdagi xavf-xatar o'rtasidagi integratsiyalashgan aloqa mexanizmi sifatida qarash lozim. Texnologik strategiya innovatsion jarayonlarni boshqarish tizimida ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari, texnologiya va biznes o'rtasidagi mutanosiblikni o'rnatishga yo'naltirilgan bo'lib, quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- texnik-texnologik innovatsiyaning manbai va o'rni;
- texnologiyadan foydalanish darajasi;
- istiqbolda texnologiyaga bo'lgan ehtiyoj;
- biznes bilan texnologiya o'rtasidagi integratsiya darajasi;
- tegishli texnologiyani qo'llash jarayonida korxonaning absolyut va nisbiy pozitsiyasi;
- korporativ maqsadni amalga oshirish uchun zarur bo'ladigan texnologik rivojlanishning barcha yo'nalishlaridagi o'zgarishlar.

Texnologik strategiya hamma vaqt uzoq muddatga mo'ljallangan maqsadni o'z ichiga oladi va innovatsion dastur va loyihani amalga oshirish natijasida korxonaning raqobatbardoshlik afzalligini

ta'minlashga yo'naltirilgan bo'ladi. Raqobatbardoshlik quyidagilar hisobiga erishiladi:

- korporativ texnologik va innovatsion tadqiqotning hamkorligi;
- texnologik mo'ljallangan qarorni tashkiliy-uslubiy qo'llab quvvatlash;
- korxonaning erishish mumkin bo'lgan texnologik va ilmiy rivojlanishini amalda bajarish;
- texnologik rivojlanishning uslubiy va tashkiliy boshqaruv ta'minoti.

Texnologik strategiya korxonada oldiga qo'yilgan strategik vazifalar va mavjud resurslarni hisobga olgan holda uning ustuvor yo'nalishlarini, texnik-texnologik innovatsiyaning navbat bilan joriy etilishini o'rnatadi. Bu kompaniyaning texnologik tarkibini boshqarish instrumenti bo'lib, korporativ maqsadga erishishning eng ma'qul yo'li hisoblanadi.

Korxonaning texnologik strategiyasi mazmunini tarmoqlarning rivojlanish qonuniyatlari, texnologik va innovatsion faoliyat intensivligi, tashqi va ichki muhitning o'zgarishi va boshqalar belgilab beradi.

Texnologik strategiyaning obyektlari:

- korxonada texnologiyalari majmui (amaldagi, sotib olingan, ishlab chiqarilayotgan, sinovdan o'tayotgan);
- ushbu majmuani o'zgarishi bilan bog'liq barcha ishlab chiqarish, ijtimoiy-iqtisodiy faoliyat.

Texnologik strategiya bilan biznes strategiya o'rtasidagi aloqa menejmentining fundamental vazifasi bo'lib, korxonada rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan strategiyasini ishlab chiqishda muhim o'rinni egallaydi. Texnologiyani biznes jarayoni bilan integratsiyalashuvda inson resurslari salohiyati, korxonaning innovatsion madaniyat darajasi, hamda biznes modeli doirasida rivojlanishining o'ziga xos jihatlarni hisobga olish maqsadga muvofiq. Ushbu holat korxonada iqtisodining yuksalishiga, ya'ni raqobatchi erishishni orzu qilgan amaliy natijalarga olib kelishi lozim.

Integratsiyaning eng murakkab bosqichi korxonaning tashqi muhitini, iste'molchilar ehtiyojini, distrib'yutorlar, xomashyo yetkazib beruvchilar, ilmiy-texnik mahsulot, xizmat va boshqalarni hisobga olish zarur bo'ladi.

Yuqorida qayd etilganlardan kelib chiqqan holda bir nechta umumiy xulosalar qilish mumkin.

1. Texnologik strategiyadagi asosiy maqsad – korxonaning innovatsiyaga asoslangan raqobatbardoshli strategiyasini shakllantirish

elementlari o'rtasidagi miqdoriy va sifat aloqalarining bir-biriga mos tushushini ta'minlashdir.

2. Texnologik strategiyani amalga oshirishda yo'nalishlar bo'yicha qarorlar qabul qilish muhimdir:

- tayanch (an'anaviy) va istiqbolli (radikal) texnologik innovatsiyalarning mutanosibligi;

- korxonaning ichki va tashqi innovatsion salohiyati;

- korxonada innovatsion faoliyatini qo'llab quvvatlash uchun zarur resurslarni markazlashtirish darajasi;

- jahon miqyosidagi injenerlik xizmati darajasiga erishish maqsadida rejalashtirilgan uzoq va qisqa muddatli innovatsiyalar mutanosibligi va boshqalar.

3. Texnologik strategiya hamma vaqt yangi innovatsion aloqalarni loyihalashtirishni nazarda tutadi. Uzoq muddatga mo'ljallangan strategiyani amalga oshirishda odatda korxonaning texnologik bazasini yangilash va qayta tiklash uchun zarur bo'lgan faoliyat turlarini o'z ichiga oladi.

4. Strategiyani amalga oshirish yo'lidagi to'siqlarni yengib o'tish uchun menejment korxonaning innovatsion faoliyatini amalga oshirishga xizmat qilmog'i lozim. Buning uchun ilmiy-tadqiqot ishlari va tajriba konstruktorlik ishlari bazasini mustahkamlash, ko'p tarmoqli tashkiliy tuzilmani shakllanishiga yordam berish, kompleks injiring xizmatlarini ta'minlash, ishlab chiqarish va innovatsion faoliyatning barcha darajalarida yuqori malakali xodimlarni qo'llab quvvatlash lozim.

5. Texnik va texnologik innovatsiyaga moslashish va qo'llash bo'yicha tajribalar shundan dalolat beradiki, uni joriy etish ilmiy-texnik va tashkiliy qarorlarni qabul qilish uchun zarur tezkor va o'zgaruvchan axborotlarga ko'p jihatdan bog'liq. Ushbu jarayon bir tomondan uzoq muddatga rejalashtirilgan texnologik o'zgarishlarni hisobga olishni, ikkinchidan joriy reja doirasidagi ishlarni ham jadallashtirishni talab etadi.

6. Funktsional bo'linmalar darajasida korxonada menejment strategiyasini amalga oshirishning o'ziga xos usullari, vositalarini qo'llaydi (dastur, loyiha, tashkiliy-texnik tadbirlar). Ko'pgina mutaxassislar va menejerlar texnologik muvaffaqiyatga erishishni korxonada tomonidan ishlab chiqilgan norasmiy rejalarga bog'laydi. Ammo uzoq muddatga mo'ljallangan texnologik strategiyalarni o'zgaruvchan sharoitda faoliyat ko'rsatayotgan korxonada qanday qilib samarali amalga oshirishi mumkin? degan savolga javob ochiqlicha qolmoqda.

7. Korxonalar innovatsion infratuzilmasining shakllanish davrida texnologiyaga yo'naltirilgan qarorlar ustuvor bo'lishi lozim. Chunki ushbu qaror ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari tashkilotlari tomonidan bajarilgan ishlarning oxirgi natijalarini joriy etish, loyihalarni joriy etishni ta'minlaydi.

### **8.3. Innovatsiyani boshqarishda texnologik strategiya**

Korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarish tizimining muhim tarkibiy qismini texnologik strategiya tashkil etadi. Innovatsion strategiyaning ma'lum turlariga qator texnologik strategiyalar mos tushishi mumkin.

Korxonani samarali boshqarishda innovatsion jarayonlar bilan texnologik strategiya o'rtasidagi munosabat hamda strategik menejmentning innovatsion yondoshuvini qo'llab-quvvatlashi inobatga olinadi.

Innovatsion jarayonlarni boshqarish quyidagilarda o'z aksini topadi:

- qisqa muddatli boshqaruvda korxonaning taktik yo'nalishi;
- uzoq muddatga mo'ljallangan boshqaruvda asosiy yo'nalish texnologik strategiyani ishlab chiqish hisoblanadi.

Innovatsion jarayonlarni boshqarish korxonaga strategik maqsadi va texnologik resurslari o'rtasidagi uzviy aloqani ta'minlash asosida texnologik strategiyani shakllantirish va joriy etishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Texnologik strategiya korxonalarda innovatsion jarayonlarni amalga oshirishning ajralmas tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi. Korxonalar raqobatbardoshlik afzalliklarini saqlab qolish va uni qo'llab quvvatlash, yuqori darajada samarali faoliyat yuritish uchun innovatsion jarayonlarni va texnologik strategiyani birgalikda boshqarish davr talabidir.

Texnologik strategiyani ishlab chiqishda ikkita o'zaro bir-biri bilan bog'liq innovatsion faoliyat yo'nalishini hisobga olish zarur:

- yangi usullar, texnologiya, texnik vosita va jihozlar, jumladan olib borilayotgan va tugallangan ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari, innovatsion loyiha va dasturni qo'llab quvvatlash darajasida sotib olingan patentlar va ruxsatnomalar; loyiha va dasturlar (korxonada ishlab chiqilgan boshqa tashkilotlar tomonidan tayyorlangan, hamkorlik doirasida bajarilgan);



- texnologiya, texnik vositalar va jihozlarni yaratish hisobiga ilgari ishlab chiqilgan usullar, vositalar va texnologiyalarni keng miqyosda joriy etish; innovatsion reja doirasida qoʻllaniladigan usullar, vositalar, jihozlar va texnologiyani sotib olish.

Shu nuqtai nazaridan quyidagilar zarur:

- tashkiliy toʻsiqlarni yengib oʻtish imkonini beradigan hamkorlikni mustahkamlashga katta eʼtiborni qaratish;

- gʻoyalarni, innovatsiyalar, texnologiyalar va ularga mos resurslarni oʻzlashtirish texnologiyasi va bozor cheklovlariga erkin va samarali bozor yondoshuviga masʼuliyat bilan yondoshish;

- innovatsiyani joriy etish va uning monitoringini olib borish;

- innovatsiyaning korxonalar strategik maqsadlari va tegishli soha faoliyatidagi texnologik rivojlanish monitoringi natijalari bilan uzviy aloqasini taʼminlash;

- korxonalar biznesi talablaridan kelib chiqqan holda ichki va tashqi ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari va boshqa innovatsion yangiliklarning oʻzaro bir-biriga mosligini taʼminlashga alohida eʼtiborni qaratish.

Bundan tashqari innovatsion jarayonlarni boshqarish bilan bogʻliq boʻlgan, texnologik strategiyaga yoʻnaltirilgan oʻziga xos faoliyat yoʻnalishiga asosiy eʼtiborni qaratish lozim:

- korxonaning rivojlanish konsepsiyasini qoʻllab-quvvatlovchi strategik amaliy tadqiqot va ilmiy ishlanmalar;

- korxonaning ishlab chiqarish – tijorat davriga oid vertikal integratsiyani taʼminlovchi integratsiyalashgan texnologik strategiya;

- yangi texnologiyalarning yoʻnalishi va keng tarqalishi bilan bogʻliq strategiya boʻyicha qabul qilingan qarorlar;

- tarmoq va mintaqaviy siyosatga aloqasi boʻlgan texnologik strategiya yoʻnalishlari;

- inson resurslari harakatini (barcha natijalar, xususan taʼlim, oʻqitish va boshqalar) qoʻllab-quvvatlovchi strategiya.

#### **8.4. Texnologik strategiya va ilmiy-texnik siyosat**

Ilmiy-texnik siyosat – keng maʼnodagi rahbarlik tamoyillari va tavsiyanomalar majmui boʻlib, ilmiy-texnik va texnologik qarorlar qabul qilish imkoniyatlari va shart-sharoitini belgilab beradi. Unga xos boʻlgan jihat shundan iboratki, korxonaning innovatsion rivojlanish davrida qayta koʻrib chiqilmaydi va barqarorlik saqlanib qolinadi.

Korxonaning innovatsion jarayonlarni boshqarishdagi eng muhim elementlaridan biri texnologik strategiyaning ilmiy-texnik siyosatga mos holda olib borilishidir. Unda quyidagilarga e'tibor beriladi:

- ilmiy-texnik muammolar, texnologiyalar, texnik vositalar va tizimlar bo'yicha texnologik ustuvorlikni asoslash;
- korxonaga uchun strategik dasturni ishlab chiqish;
- korxonaga uchun innovatsion dasturlarni ishlab chiqish va jamlash;
- ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari uchun dasturlar portfelini ishlab chiqish;
- innovatsion dastur va loyihalarni boshqarish.

Korxonaning ilmiy-texnik siyosati shakllanishiga oid algoritmnining yiriklashtirilgan ko'rinishi uch bosqichni o'z ichiga oladi:

- korxonaning korporativ maqsadidan (biznes maqsadi) kelib chiqqan holda mavjud yoki prognoz qilinayotgan muammolarni aniqlash va tahlil qilish;
- korxonaga va uning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha texnologik ustuvorlik tizimini shakllantirish (ilmiy-texnik va rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha);
- ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini rejalashtirish – tarmoqlararo va tarmoqlar dasturi, loyihalar, ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlarining muhim yo'nalishlarini korxonaning ilmiy-texnik rivojlanishining ustuvor maqsadlarini amalga oshirishga qaratish.

Ilmiy-texnika siyosatini texnologik yo'nalishlari bo'yicha qabul qilinadigan qararlarga mos bo'lib, uni uchta yiriklashtirilgan kategoriyaga bo'lish mumkin:

- texnologik prognoz, texnologiyani tanlash, joriy etilayotgan texnologiyani tartibga solish, texnologiyani sotib olish shakli;
- texnologiyaning tarqalishi (loyihani baholash va tanlash, resurslarni taqsimlash va nazorat qilish);
- texnologik tashkiliy va boshqaruv infratuzilmasi, korxonaning texnologik strategiyasi (ilmiy-texnik siyosatni hisobga olgan holda), prognoz analitik va diagnostik-texnologik tadqiqotlar olib borish bo'yicha tegishli tashkiliy hamda texnologik qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

## **8.5. Texnologik strategiya va texnologik prognozlash**

Texnologik prognozlashtirish – fanning asosiy yo'nalishlari va taraqqiy etish tezligini ko'ra bilish, texnologiya va texnikani hamda

ishlab chiqarishni rivojlantirish, moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar, rivojlanishning ijtimoiy-iqtisodiy omillari va ularning o'zaro aloqadorligini ta'minlashdir. Prognoz innovatsion jarayonlarni boshqarishning ilmiy asosidir. Prognoz korxonalar menejmentining muhim tarkibiy qismi bo'lib, direktiv xarakterga ega emas.

Korxonada texnologik prognoz maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- korxonalar biznesini rivojlantirishning texnologik muammolarini yechish;

- biznes muammosini hal etishga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan texnologiyaga talabni aniqlash va uni korxonaning tegishli rivojlanish imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda baholash;

- korxonaga zarur bo'lgan texnologiyani qo'llab quvvatlashni ta'minlaydigan ya'ni unga mos keladigan strategik harakat va texnik tadbirlarni ishlab chiqish;

- korxonalar faoliyati samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari va servis xizmati.

Ilmiy-texnik prognozlash tizimining asosiy elementlari quyidagilar hisoblanadi:

- prognozni ishlab chiqishda ishtirok etadigan korxonalarining mintaqaviy-ishlab chiqarish obyektlari;

- mintaqaviy ishlab chiqarish obyektlari tarkibini prognozlash.

Prognozlashning asosiy vazifalari tarkibi o'z ichiga ikki bosqichli prognoz qilish tartibini oladi:

- obyektning prognoz qilishning prognoz-analitik tadqiqotlari;

- kompaniya texnologik strategiyasining oldingi bosqichdagi asosiy yo'nalishlari natijalarining shakllanishi.

Prognoz analitik tadqiqot quyidagi vazifalar majmuini yechishni nazarda tutadi:

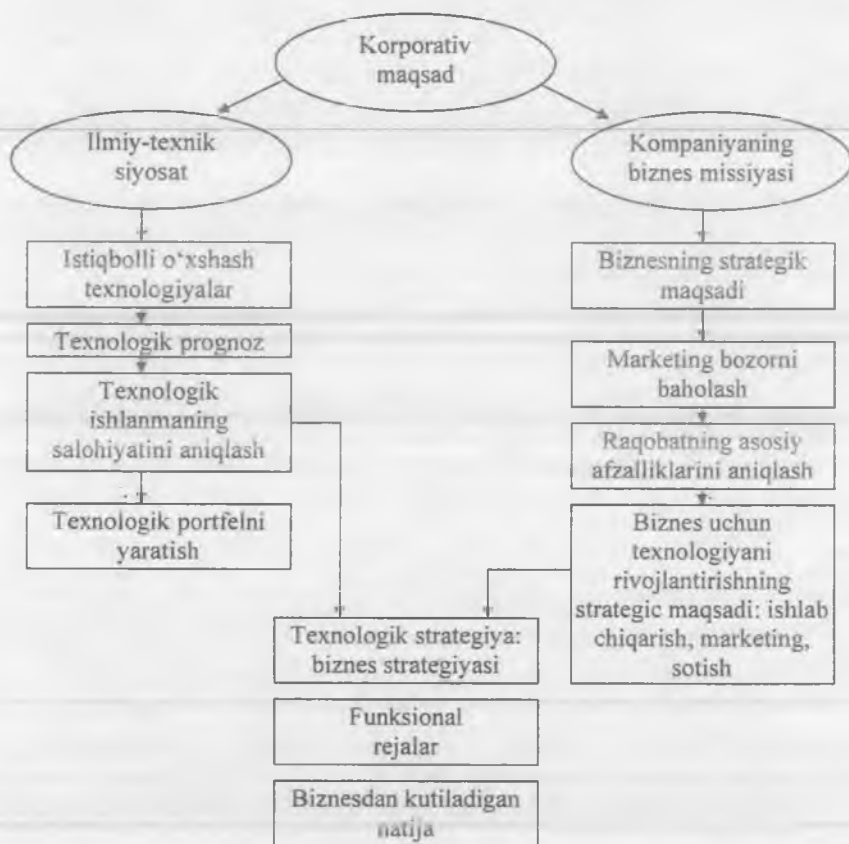
- prognozlashning boshlang'ich sharoiti tavsifnomasi va uning tahlili – prognozlash obyektlarining mintaqaviy – ishlab chiqarish texnologik tuzilmasi va ularning o'xshashligi;

- xomashyo bazasining tarkibi, rivojlanish variantlarini baholash va boshqalar;

- texnologiya ta'sirining umumlashgan tahlili – ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini hisobga olgan holda asosiy ishlab chiqarishning rivojlanish tahlili;

- istiqbolni nazarda tutgan holda ilmiy-texnologik muammoning yo'nalishlarini baholash;

texnologik ishlanmalar salohiyatini aniqlash – ishlab chiqarish va asosiy jarayonlar samaradorligi ko‘rsatkichlarini baholash va boshqalar.



8.1-rasm. Texnologik strategiyani ishlab chiqish

Korxonaning maqsadli ustuvor yo‘nalishi jahon standartlari talabiga javob beradigan, qayta ishlash va sotish rentabelligini ta‘minlay oladigan yangi texnologiyalarni (texnik-texnologik innovatsiyani) va boshqarish usullarini joriy etishni taqozo etadi.

8.1-rasmda texnologik prognoz va ilmiy-texnik siyosatni hisobga olgan holda kompaniyaning texnologik strategiyasini ishlab chiqishda biznes maqsadi va texnologik resurslarning integratsiya jarayoni keltirilgan.

## 8.6. Texnologik strategiya va biznes strategiyasi

Biznes strategiyasi korxonaning aniq faoliyat yo'nalishi bo'yicha olinadigan foydani ko'ra bilish maqsadini aniqlab beradi. Boshqa strategiyalar biznesni amalga oshirishga ko'maklashadi. Texnologik strategiya biznes strategiyaning muhim tarkibiy qismi bo'lib, korxonaning boshqa strategiyalari bilan uzviy bog'langan bo'ladi. Uning maqsadi aniq bo'lib, asosan «fizik» jarayonlarni o'z ichiga oladi. Bu jarayonlar baholash, tanlash, sotib olish yoki ishlab chiqish, sinash, joriy etish, foydalanish, texnologik transfert, nou-xau bilan uzviy aloqadorlik, innovatsiya va korxonada xodimlari kasbiy mahoratini o'z ichiga oladi.

Texnologik strategiya biznes strategiya bilan uzviy bog'liqligi sababli, alohida ishlab chiqilmasligi lozim. Shu bilan bir vaqtda korxonaning rivojlanish strategiyasi bilan kelishilgan va unga erishishni kafolatlaydigan bo'lmog'i zarur. Ta'kidlash o'rinliki, texnologik imkoniyat va resurslar korxonaning uzoq muddatli maqsadini amalga oshirishga xizmat qilmog'i darkor.

Korxonaning aniq biznes strategiyasi doirasidagi texnologik strategiyasi quyidagilarni hisobga olmog'i zarur:

- korxonada foydalana oladigan texnologiyaning ta'sirini turkumlash va yiriklashtirilgan tahlil olib borish;
- texnologik ishlanmaning salohiyatini baholash va biznesning eng muhim texnologik yo'nalishlari portfelini va uning istiqbolini aniqlash;
- ixtisoslashgan va foydalanilayotgan texnologiyaga nisbatan takomillashgan va innovatsion faoliyatga yo'naltirilgan texnologik portfelni shakllantirish hamda asosiy texnologik kasbiy sohani aniqlash;
- korxonaning ichida va tashqarisida o'quv jarayonini takomillashtirish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish imkoniyatlarini kengaytirish;
- texnologiyadan oladigan foyda hisobiga korxonaning sinergetik samarasiga erishish.

Qabul qilingan texnologik yo'nalish bo'yicha strategik qarorlar qabul qilish doirasida barcha sanab o'tilgan faoliyat turlari barcha turkumdagi korxonalarning biznes strategiyasiga tegishlidir. Ammo 8.1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, texnologik strategiya tegishli kompaniya «texnologik traektoriya»sining o'ziga xos jihatlarini o'zida aks ettiruvchi qator omillar asosida shakllanadi.

**Korxonada texnologik strategiyasini tanlashga ta'sir etuvchi omillar matritsasi**

|                                      | Fan   | Keng qamrovli  | Axborot  | Maxsus yetkazib beruvchilar   |
|--------------------------------------|---|--|--|---|
| Texnik-texnologik innovatsiya manbai | ITITKI tashkilotlari:<br>- universitetlar;<br>- injiring;<br>- ilmiy-texnik markazlar   | - Ishlab chiqarish tizimi;<br>- injiring xizmati;<br>- maxsus etkazib beruvchilar  | - Axborotlar tizimi;<br>- injiring xizmati;<br>- maxsus etkazib beruvchilar      | - Kichik korxonalar;<br>- loyihalar;<br>- transfert;<br>- texnologiya   |
| Texnologik traektoriya               | - Sinergiya;<br>- yangi mahsulot;<br>- fan va texnika erishgan yangi natijalar  | - samaradorlik;<br>- ishlab chiqarish majmui;<br>- mahsulot turlari  | Axborotlarni qabul qilish, qayta ishlash va taqdim etish majmui va samaradorligi | Ilmiy- texnik va texnologik mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi maxsus firmalar  |
| Korxonada mahsulotlari guruhi        | - Iste'mol bozori mahsulotlari;<br>- korxonalar bozori mahsulotlari   | Marketing strategiyasi doirasidagi uzoq muddatli tovar munosabatlari   | Moliyaviy xizmat, sotish va boshqalar  | - Texnik vosita;<br>- jihozlar, uskunalar;<br>- materiallar;<br>- dasturiy ta'minot va boshqalar  |
| Menajmentning strategik muammosi     | - Innovatsiyaga asoslangan raqobat strategiyasini ishlab chiqish;<br>- intellektual aktivlarni boshqarish;<br>- sinergetiv samarani ta'minlovchi strategik va innovatsion menajment | - Tegishli texnologiyani tanlash;<br>- patentni sotib olish;<br>- vertikal dezintegratsiya (iste'molchilar bilan kooperatsiya);<br>- foyda markazi;<br>- ishlab chiqarish va axborotlar texnologiyasi diffuziyasi;<br>- qulay ishlab chiqarish, iqtisodiy, tijorat imkoniyatlaridan foydalanish. |  | - Korxonada tajribasini tushunish;<br>- ilmiy-texnik va texnologik imkoniyatlarni kelishib olish;<br>- tadqiqot va ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish;<br>- innovatsion loyihalarni boshqarish;<br>- texnologik menajment |

Mazkur traektoriya ko'p jihatdan texnik-texnologik innovatsiyaning manbaiga bog'liq. Ushbu matritsadan foydalangan holda kompaniyaning uzoq muddatga mo'ljallangan texnologik ustuvorligini kompleks tahlil qilish va prognoz ssenariyalari qator strategik savollar qo'yadiki, ularga javob topish lozim bo'ladi. Masalan, korxonaya yetakchilikni saqlab qola oladigan yoki yetakchilar izidan boradimi? Korxonaning texnologik bazasi uning rivojlanishiga qanchalik mos tushadi? Innovatsiyaning aniq turkumiga korxonaya qay darajada amal qilish kerak?

### 8.7. Texnologik strategiyani joriy etish

Texnologik strategiyani ishlab chiqish va qarorlar qabul qilish bilan bog'liq muammolar va ularning yechimini topish korxonalar e'tiborini ko'proq jalb etmoqda. Texnologik strategiya nafaqat korxonaya iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilash, balki bozorda mustahkam o'z o'rniga ega bo'lish uchun ham zarurdir. Afsuski ko'pgina korxonalarda texnologik strategiyani bajarish bilan bog'liq amaliy muammolar innovatsion jarayonni boshqarishda yetarli darajada e'tiborga olinmaydi.

Ta'kidlash joizki, texnologik strategiyani joriy etishda paydo bo'ladigan muammolar biznes strategiyasiga ham xos bo'lib, muammoning asosiy yo'nalishlari, uning ta'sir doirasi har xil bo'ladi. Texnologik strategiyani joriy etishdagi ko'pgina muammolar korporativ menejment uslublari doirasida paydo bo'ladi. Ma'muriy boshqaruv mexanizmining mos kelmasligi, qarorlarni kelishib qabul qilmaslik, qo'yilgan maqsadlarning turlichaligi va boshqalar sabab bo'ladi. Bundan tashqari strategiyaning maqsadi korxonaya resurslariga mos kelishi lozim. Nihoyat strategiyaning muvaffaqiyati, uning samarali amalga oshirilishi boshqaruv tizimiga bog'liq.

Texnologik strategiyani joriy etishning qulay mexanizmi – maxsus ishchi guruhni tashkil etish; ilmiy-texnik kengashi; texnologik bo'linmalar; innovatsion, injiring xizmati; ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari tashkilotlarining vakillikka ega bo'lgan bo'linmalari hamda markazlashtirilgan texnologik menejment. Kompaniyaning talabga javob beradigan tashkiliy tuzilmasi va resurslari, innovatsion jarayonlarni boshqarishning korporativ mexanizmi doirasidagi xizmatlar faoliyatini samarali muvofiqlashtirish mumkin va texnologik strategiyani joriy etishda paydo bo'ladigan ko'pgina to'siqlarni bartaraf etish, hech bo'lmaganda yumshatish mumkin.

Texnologik strategiyaning shakllanishi korxonani boshqarishning barcha darajalarini (korporativ, operatsiyalar bo'yicha, funksional) o'z ichiga oladi.

Korxonada mutaxassislar va menejerlar bilan biznes strategiya bilan texnologik strategiyaning integratsiyasini ta'minlashga yo'naltirilgan strategik rejalashtirish usulini tanlaydi.

Korxonada rahbariyati korporativ strategiyaning qaysi yo'nalishlari bo'yicha qanday innovatsion omillar raqobatbardoshlik afzalliklariga erishishni ta'minlash imkoniyatlarini baholashi va qarorlar qabul qilishi lozim. Bunda ko'proq e'tibor resurslar hajmiga qaratiladi. Chunki texnologiyaga sarflanadigan xarajatlar resurslar hajmiga bog'liq bo'lib, korxonaning strategik va iqtisodiy ustuvor maqsadlariga mos tushishi lozim. Ushbu holatga ayniqsa, korporativ boshqaruvga katta e'tibor berish maqsadga muvofiq. Chunki texnologik o'sish korxonada biznesining barcha yo'nalishlarini hamda tegishli tashkiliy boshqaruv funksiyalarini o'z ichiga oladi.

Korporativ strategiya elementlari texnologik rivojlanish bilan bog'liq bo'lib mohiyati jihatidan korxonada missiyasini aniqlab beradi.

Texnologik strategiya biznes doirasida shakllanadi. Biznes strategiyasining shakllanish jarayonida yo'nalish va ilmiy-texnik va texnologik darajani qo'llab-quvvatlash aniqlanadi. Maqsad raqobatbardoshlik afzalliklarini mustahkamlash, korxonada biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashdir. Bu korxonaning biznes missiyasi va rivojlanishning tegishli dasturidir. Ko'rinib turibdiki, texnologik strategiya korxonada maqsadidan ajralgan holda ishlab chiqilmaydi, aksincha ularni qo'llab-quvvatlash uchun xizmat qiladi.

Texnologik darajada biznes va korporativ darajadan kelib chiqadigan barcha texnologik rivojlanish talablariga mos keladigan vazifalar hal etiladi. Bu korxonaning texnologik strategiyasini shakllantirishda o'ziga xos talabni bajarilishidan dalolat beradi.

Ushbu bosqichda texnik-texnologik innovatsiya portfelini identifikatsiyalanadi. Ushbu jarayon korxonada menejmenti uchun biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun zarurdir.

Texnologik strategiyani ishlab chiqishda asosiy e'tibor texnologik muammoni identifikatsiyalashga qaratiladi. Bu texnologik muammoning dolzarbligidan dalolat beruvchi strategik talab sifatida zarur hisoblanadi.

Texnologik afzallikni saqlab qolish uchun eng muhim mahsulotlar turida yoki jarayonda zarur bo'ladigan boshqaruv yo'nalishi va malaka identifikatsiyalanadi. Ustuvor texnologik muammoni hal etish –



texnologik strategiyaning muhim elementlaridan biri hisoblanadi. Korxonada qo'llaniladigan alohida hamda guruh texnologiyalar ko'rib chiqiladi. Unda texnologik muammolar klasteri asosida shakllanadigan, korxonaning rivojlanishi uchun zarur bo'lgan, texnologiyalar majmui aniqlanadi. Ushbu texnologiyalar majmui kelajakda korxonada raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolishga u yoki bu darajada ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Texnologik ustuvorlik tarkibi, texnologik muhit, tanlangan tanlov natijalarining to'g'riligiga ko'p jihatdan bog'liq. Atrof muhitni atroflicha o'rganish, texnologik rivojlanishning asosiy yo'nalishlarini chuqurroq tushunishni ta'minlaydi, har bir texnologiyani kompleks baholash, uning jozibadorligi, qulay texnologik imkoniyatlari, xavf-xatardan xoli bo'lishini ta'minlaydi. Ushbu tahlil qilish shakli prognoz-analitik tadqiqot kompleksiga asoslanadi.

Tahlil amaldagi boshqaruv tajribasini, tegishli faoliyat sohasidagi texnologik o'sishni, zamonaviy istiqbolli ishlanmalarning rivojlanish oqimini va raqobat faoliyati va uning kirib borish qamrovni o'z ichiga oladi. Uning maqsadi korxonaning hozirgi holati va kelajakda texnologik rivojlanish to'g'risidagi axborotlar tizimiga ega bo'lishdir.

Ilmiy-texnik siyosat doirasida kompaniya tadqiqot ishlarini olib borish bilan birga raqobat afzalligiga ega bo'lish uchun har bir texnologiya (texnologik klaster) bo'yicha o'ziga xos texnologik malakaga ham ega bo'lishi lozim. Buning uchun strategik texnologiyaning kompleks tahlilini amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish zarur. Bu texnologik strategiyani shakllantirishning oxirgi natijasi hisoblanadi.

Texnologik strategiyani amalga oshirishning muvaffaqiyatli garovi korxonaning ham ichki, ham tashqi muhiti bo'yicha yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya hisoblanadi. Ammo birgina samarali aloqa yetarli emas.

Odatda strategiyani joriy etishga quyidagi omillar salbiy ta'sir ko'rsatadi:

- menejmentning boshqaruv uslubi (yuqoridan pastga);
- strategiyaning noaniqligi va ustuvor yo'nalishga mos tushmasligi;
- menejment boshqaruv uslubining samarasizligi;
- boshqaruv bo'g'inlarida tik aloqaning sustligi;
- boshqaruv xodimlari malakasini pastligi.

Bundan tashqari, tashkiliy tuzilma, boshqaruv jarayoni va siyosat ham ma'lum cheklavlarni keltirib chiqarishi va strategiyani amalga

oshirishga xalaqit berishi mumkin. Xodimlarning o'ziga xos jihatlari strategik qarorlar qabul qilishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Masalan yetakchilik pozitsiyasini egallash ham aksariyat holatlarda strategiyani amalga oshirishga halaqit beruvchi omillardan biri hisoblanadi.

Texnologik strategiyani joriy etishda malakali, bilimli va tajribali xodimlarga ehtiyoj kattaligini alohida ta'kidlash joiz. Aynan ana shunday xodimlar menejment faoliyatini strategik va texnologik o'zgarishlarga yo'naltira oladi va boshqaruvning ta'sirchan hamda samarali qarorlarini qabul qila oladi va joriy eta oladi.

Texnologik strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq yana bir muammo shundaki, menejerlar ko'pincha strategiya va korxonaga maqsadi bilan to'liq tanishib olmaydi va uni to'la amalga oshirish uchun vaqt va imkoniyat topishmaydi. Strategiyani amalga oshirishga mas'ul bo'lgan guruhga boshliq etib tayinlangan menejerlar o'z sohalarining o'ziga xos jihatarini to'liq tushunib yetmaydi, strategiyani amalga oshirish chuqur bilim, qobiliyat, iste'dod, shijoat talab etishini bilmaydi.

### *Nazorat savollari*

1. Texnologik strategiyaning dolzarbligini tushuntirib bering.
2. Texnologiya va biznes o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlashda nimalarga e'tibor qaratish lozim?
3. Texnologiya va biznes o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash nimalarga bog'liq?
4. Raqobatbardoshlik qanday omillar hisobiga ta'minlanadi?
5. Texnologik strategiyaning omillariga nimalar kiradi?
6. Texnologik strategiyani ishlab chiqishda ikkita o'zaro bir-biri bilan bog'liq innovatsion faoliyat yo'nalishlari nimalardan iborat?
7. Texnologik strategiyani amalga oshirishda qaysi yo'nalishlar bo'yicha qarorlar qabul qilinadi?
8. Innovatsion jarayonlarni boshqarishning asosiy yo'nalishlari nimalarda o'z aksini topadi?
9. Texnologik strategiya va ilmiy-texnik siyosat o'rtasida qanday aloqadorlik mavjud?
10. Korxonalarda texnologik prognoz maqsadlariga nimalar kiradi?
11. Prognozlashning ikki bosqichli tartibi qanday ishlarni bajarishni talab etadi?

12. Texnologik strategiyani ishlab chiqish izchilligini tushuntirib bering.

13. Korxonalarning aniq biznes strategiyasi doirasidagi texnologik strategiyani ishlab chiqishda nimalar hisobga olinadi?

14. Korxonaning texnologik strategiyasini ta'minlashga ta'sir etuvchi omillarni izohlab bering.

15. Texnologik strategiyaning shallanishini qanday tushunasiz?

16. Texnologik strategiyani joriy etishga nimalar salbiy ta'sir etadi?

---

---

## IX bob. INNOVATSION MENEJMENTNI BOSHQARISH

### 9.1. Fan va innovatsiya jarayonining aloqadorligi

Ilmiy-texnika taraqqiyotining davom etishi olamshumul voqeadir. Uning ta'siridan chetda qoladigan bironta tarmoq, korxonaga yo'q.

Ma'lumki, ilmiy texnika taraqqiyotining manbai va uning harakatlantiruvchi kuchi fundamental va amaliy fanlar hisoblanadi. Odatda, fan ikki guruh omillar ta'sirida rivoj topadi. Birinchisi tashqi omil bo'lib, unga bo'lgan talab bilan belgilanadi (alohida shaxs yoki ijtimoiy guruhlar, jamiyat, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari). Ikkinchisi – ichki omil bo'lib, fanning mohiyati bilan, dastlab tashqi ta'sir jarayoni, ishlab chiqarish, ehtiyoj va inson faoliyati bilan belgilanadi. Yangi buyumlarni yaratish tashqaridan boshqarishsiz davom etadi. Keyinchalik buyumlarni yaratishga bunday yondoshishning kamchiligi yaqqol ko'rinib qoldi.

«Fan uchun xizmat qilmog'i lozim» degan yo'nalishning paydo bo'lishi ilmiy sohada yangi sifat rivojini boshlab berdi. Fan menejerlari tadqiqot ishlarining to'la huquqqa ega bo'lgan ishtirokchilariga aylandi. Dastlab ular aniq mavzuda ishtirok etuvchi ilmiy jamoaning muammolarini aniqlashni, ilmiy ish olib borish uchun nomzodlarni tanlovchi ilmiy jamoani tashkil etish va ularning faoliyat ko'rsatishi uchun moddiy va investision bazani yaratishni o'z zimmlariga oldilar. Ammo bu yetarli emas edi. Zamonaviy fan menejeri doimo fan bilan mashg'ul bo'lib, ba'zi bir hollarda iste'molchilar bilimiga murojaat qilishi mumkin edi. Hozirgi paytda fan menejerlari iste'molchilarga yuz tutishi, uning eng nozik, hatto ko'z ilg'amas muammolariga ham e'tiborini qaratishi lozim bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, iste'molchilar sohasida monitoring zarur bo'ladi. Bu yangi bilimlarni o'rganishni taqozo etadi. Bu yangi muammo menejment mohiyatini, innovatsiya menejmenti fani mazmunini chuqur anglash orqali yechilishi mumkin.

Avstraliyalik fizik Bol'sman «XIX asrning oxirida yangi asr elektrlashtirish asri bo'ladi»- degan edi. Uning nazarida elektrlashtirish juda qadimiy fan bo'lib, bir necha o'n yil mobaynida juda ortiq miqdorda ko'payadi, degan edi. Hozirgi kunda bu voqea fanning ko'rgazmali o'sishi deb nomlanadi. Har 10-15 yil davomida ilmiy

sohadagi olimlar soni, maqolalar, chop etilgan ilmiy asarlar va unga sarf qilingan xarajatlar ikki martaga ko'paymoqda. Hozirgi paytda faoliyat ko'rsatayotgan olimlar, qachonlardir yer yuzasida yashab, ijod etgan olimlarning 9/10 qismini tashkil etadi. To'g'ri, ilmiy salohiyatining taqsimoti ham, biz yashayotgan davrning o'ziga xos xususiyatlari hisoblanadi. Bu taqsimot bir tekis bo'lmasdan 80-90 % ilmiy-texnika rivoj topgan mamlakatlar hissasiga to'g'ri keladi. Ushbu mamlakatlarda dunyo bo'yicha ilm talab tovarlarning aksariyat qismi ishlab chiqarilmoqda. Shunday qilib, hozirgi paytda fan va texnikaning o'sishi iqtisodiyot va jamiyatning rivoji katta hajmdagi bilim jamg'armasi bilan izohlanadi.

Inson faoliyatining barcha jabhalariga ilmiy-texnika va ijtimoiy-iqtisodiy yangiliklarning kirib borishi natijasida, katta hajmdagi tavsianomalar, uslubiy qo'llanmalar, ma'lumotlar yig'ilgan. Shunday qilib, bir tomondan qiziq, ikkinchi tomondan esa g'ayri tabiiy vaziyat paydo bo'ldi: bir tomondan, alohida shaxs insoniyat tomonidan yaratilgan barcha bilimlarni egallab olish imkoniyatiga ega emas: ikkinchi tomondan insoniyat yig'ilgan bilimlar hajmini yanada ko'paytirish va mazmun jihatidan boyitish yo'nalishida faoliyat ko'rsatmoqda. Bu o'z navbatida kam xarajat qilib, yangi bilimlarni egallash va qo'yilgan maqsadga erishish ehtimolini oshirish imkonini bera oladigan maxsus metodologiyaning shakllanishiga katta ehtiyoj tug'dirmoqda. Jamiyat a'zolarining iste'moli to'xtovsiz o'sib borishi, tadqiqotchilarning bevosita uslubiy qo'llanmalar yordamida yangi qarorlarni qabul qilish jarayonini, ayniqsa texnika sohasida intensivlashtirishni talab etmoqda. Hozirga qadar ijodiy guruhlar tomonidan maqsadga erishishga qaratilgan ko'pgina uslubiy qo'llanmalar ishlab chiqilgan. Albatta, bu qo'llanmalar sifati, joriy etilish darajasi bilan bir biridan farq qiladi. Shunga qaramasdan, ijodiy jamoaning yaratgan ilmiy ishlari diqqatga sazovor bo'lib, hayotga ularning bir qismi joriy etilmoqda.

Umuman olganda fan va amaliyotning uzviy aloqadorligini ta'minlash asosida, uning samaradorligini oshirishga, fan yutuqlarini safarbar etishni tezlashtirishga qaratilgan yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy guruhga va salohiyatga talab o'sib bormoqda.

## **9.2. Innovatsiyani o'zlashtirish jarayonini boshqarish**

Iqtisodiyotda, texnikada va boshqa sohalarda erishilgan yutuqlar hayotga joriy etilishi mumkin. Lekin har qanday g'oya ham, ilmiy

ishlanmalar dasturi yoki yangilik bo'lib hisoblanmaydi. Amerika va Angliya mutaxassislari bahosiga ko'ra 10-30% g'oyani ixtiro deb tan olinishi (patent) va ulardan atigi 0,5-3,5 % o'zini oqlashi mumkin.

Tadqiqot olib borish va ilmiy ishlar bo'yicha izlanishlar, noaniqlik darajasi yuqori bo'lgan jarayon hisoblanadi. Har qanday holatda ham, olib borilgan ilmiy ish, yangi mahsulot yaratish imkonini beradi deb, hech kim kafolat bera olmaydi.

Ba'zi bir Amerika firmalari ma'lumotlariga ko'ra, sanoatda bitta buyumni bozorda muvaffaqiyatli sotilishi va o'zini oqlashi uchun o'rtacha 58ta g'oya zarur bo'lar ekan. 170ta firmada olib borilgan boshqa ilmiy tadqiqotlar ishlanmalarining boshlang'ich bosqichida, uning texnik yutug'i o'rtacha 71 %ni tashkil etishini ko'rsatgan.

Shunday qilib, har qanday g'oya ham yutuqni ta'minlay olmaydi. Ko'pgina samarali qarorlar hayotda joriy etilmaydi. Ba'zida istiqbolsiz g'oyalar majburan joriy etiladi. Bu hammasi vaqtni, mablag'ni, ilmiy salohiyatning bo'linishiga olib keladi. Bu esa o'z navbatida yangilikni joriy etishga, boshqarishga jiddiy ehtiyojning paydo bo'lishiga olib keladi.

### **9.3. Yangiliklarning ijtimoiy va psixologik yo'nalishini boshqarish**

Ilmiy-texnika taraqqiyoti jarayonida yangilik va eskilik o'rtasidagi jiddiy qarama-qarshilik o'limga mahkum etilgan, lekin to'laqonli hayot kechirayotgan eskilik va yangilik o'rtasidagi qarama-qarshilikdir. Birining o'rnini ikkinchisi olishi (eskilik o'rnini yangilik egallashi) murakkab, ba'zida yechish qiyin bo'lgan psixologik muammoni keltirib chiqaradi. XX asr oxiriga kelib, ushbu muammo yanada jiddiylashdi. Bu o'z navbatida an'anaviy menejment yo'nalishida yangi, ya'ni innovatsiya menejmenti yo'nalishining paydo bo'lishiga olib keldi.

Innovatsion menejmentning mohiyatini to'laroq ifodalash uchun qator tushunchalarni kiritish lozim bo'ladi. Birinchisi – barqaror rivojlanish. Ikkinchisi – muhimroq rol o'ynovchi tushuncha – inqiroz. Har qanday tizimda barqaror rivojlanish va inqiroz mohiyatiga ko'ra, bir-biriga qarama-qarshi jarayon hisoblanadi. Birinchisi, gurkirab rivojlanishi, barqarorlikni, ishonchni o'zida aks ettiradi; ikkinchisi – tartibsizlik va notinchlikni o'zida aks ettiradi. Tabiiyki, har qanday tizim ham barqarorlikka intiladi, beqarorlikni chetlab o'tish yo'lini axtaradi. Shuning uchun inqiroz rivojlanayotgan organizm uchun zarur. Sirasini aytganda, barqarorlik inqirozsiz yashay olmaydi.

Hozirga qadar ilmiy bashorat va istiqbolni aniqlashning mukammal metodologiyasi yaratilmaganligi bois, inqiroz paydo bo'lganda unga e'tibor berilmoqda. Ko'pincha unga qarshi kurash, favqulotda hodisa ro'y berishi aniq va halokatning oldini olish mumkin bo'lmagan paytda olib borilmoqda. Ishlab chiqarish kuchlarining va bilish nazariyasining rivoji natijasida, yangicha qarash tizimi paydo bo'ldiki, natijada bu tizim inqiroz ro'y berishdan ilgari harakat qilish zarurligini ko'rsatib bermoqda. Albatta, inqirozni oldindan ko'ra bilish va uni bartaraf etish uchun sarf qilinadigan xarajatlar ro'y berish davridagi xarajatlarga nisbatan kamroq bo'ladi. Hozirgi paytda, ilg'or firmalarda boshqarish strategiyasiga jiddiy e'tibor qaratilmoqda. Haqiqatda, inqiroz oqilona idrok etish yoki uni batamom bartaraf etish, hech bo'lmaganda inqiroz natijasida paydo bo'ladigan salbiy oqibatlarini yo'qotish hisobiga barqaror rivojlanishga imkoniyati boricha talafotsiz erishish muhim ahamiyatga egadir. Inqirozlarni ko'ra bilgan, kam mablag' sarflab, uni bartaraf etish tadbirlarini ishlab chiqaradigan va hayotga tadbiriq eta oladigan menejerlarni innovatsiya menejmenti deb atash mumkin. Ularning faoliyat ko'rsata olish doirasi keng qamrovli bo'lib, asosan tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirishdan iborat. Ular asosiy e'tiborni korxonaning, tarmoqning qolaversa iqtisodiyotning barqaror rivojini ta'minlashga yo'naltirilgan innovatsion strategiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishga qaratilmog'i lozim.

#### **9.4. Innovatsiya strategiyasi turlicha bo'lgan firmalar turkumi**

Innovatsiya menejmenti firmalarda turli innovatsiya strategiyasi ko'rinishida qo'llanilishi mumkin:

1. Venchur firmalari, ya'ni texnik-texnologik taraqqiyotga munosabati yuqori (ba'zida, xatarli strategiya ham deb yuritiladi). Bunday firmalar o'sishi uchun faoliyat yuritadigan, ixtirolik faolligi yuqori va uni saqlab qolishga intilayotgan firmalar hisoblanadi. Venchur firmalar odatda, foyda ko'rmaydigan firmalar hisoblanadi, chunki ular mahsulot ishlab chiqarish bilan shug'ullanmaydi, ular o'zlarining ilmiy ishlanmalarini boshqa firmalarga – eksplerent, patient, violent va kommutant ko'rinishida beradilar. Ko'pincha, venchur firmalari yirik firmalarning qiz bola firmalari hisoblanadi.

Venchur firmalarida xodimlar soni oz bo'lib, innovatsiya menejmenti funksiyasi yoki an'anaviy menejerlar, yoki taklif etilgan mutaxassislar, masalan konsalting firma xodimlari bo'lishi mumkin.

2. Eksplerent firmalar – yangi, yosh radikal yangilangan, eski bozor segmentlari uchun mahsulot yoki buyumlar ishlab chiqarishga ixtisoslashgan bo'ladi. Ular ixtirochilik faoliyatini mahsulot yetishtirish bilan nihoyasiga yetkazadi. Hozirgi zamonaviy Evropa iqtisodi tadqiqot yutuqlarini hayotga joriy etilishi va unda venchur va eksplerent firmalarning tutgan o'rni va ahamiyati beqiyos ekanligini alohida ta'kidlash o'rinlidir.

Eksplerent firmalar venchur firmalari singari, foyda olmasdan ishlaydigan firmalar hisoblanadi. Shu bois, ushbu firmalarda band bo'lgan xodimlar soni ham ko'p bo'lmasdan, innovatsiya menejmentiga ixtisoslashgan tashkiliy tuzilmani yetarli moliya mablag'i bilan ta'minlash imkoniga ega emas. Venchur va eksplerent firmalar evristikani, prognozni, inqiroz nazariyasini yaxshi bilmog'i lozim. Bunday bilimlarsiz firma yutuqlarini tasavvur etish qiyin.

3. Patientli firmalar iste'molchi talabi yoki reklama, moda ta'sirida shakllangan, o'ziga xos iste'molchilar ehtiyojini qondirishga qaratilgan, cheklangan bozor segmentlari uchun xizmat ko'rsatuvchi firmalardir.

Patient mahsulot ishlab chiqarishning o'sishi va bir vaqtning o'zida ixtirolik faoliyatini tushib borishi jarayonida faoliyat ko'rsata oladi. Patientlarning ilmiy-texnika siyosati mahsulotni ishlab chiqarish, mahsulot ishlab chiqarishni to'xtatish muddatlariga oid qarorlar qabul qilishni talab qiladi. Bu firmalar ishlab chiqaradigan mahsulot sifati va hajmiga bo'lgan talab bozorni zabt etish muammosiga bog'liqdir. Ixtironi davom ettirish kerakmi, yoki litsenziyani sotib olish ma'qulmi, nihoyat litsenziyani sotish maqsadga muvofiqmi, degan savollarga javob topish va qaror qabul qilishi lozim bo'ladi.

Bu firmalarning foydalilik darajasi ko'rinib turibdi. Lekin inqirozga olib keluvchi noto'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli juda yuqoridir. Shu munosabat bilan bunday ko'ngilsiz voqealarning oldini olish maqsadida firmalarda doimiy ish joylariga ega innovatsiya menejeri bo'lishi lozim. Bu mutaxassisning asosiy vazifasi korxonani inqirozga olib keluvchi xavf-xatardan xalos etish, xodimlarning faoliyat yuritishi uchun qulay shart-sharoitlar yaratib berishdan iborat.

4. Violent firmalar yirik standartlar biznes sohasida faoliyat ko'rsatuvchi «kuch» strategiyasiga amal qiluvchi firmalar bo'lib, yirik kapitalga ega va texnologiyani yuqori darajada o'zlashtirib olgan, ixtisoslashgan firmalar hisoblanadi. Ular keng iste'molchilar ommasi uchun zarur bo'lgan buyumlarni yoki mahsulotlarni ishlab chiqishga ixtisoslashgan bo'ladi. Odatda, ushbu mahsulotlar sifati va bahosi



o'rtacha bo'lib, iste'molchilar talabini qondiradi. Violent firmalar mahsulotlarni maksimum darajada ishlab chiqarishga ixtisoslashgan bo'ladi. Uning ilmiy-texnika siyosati mahsulotni ishlab chiqarish muddatini aniqlash (jumladan, litsenziya sotib olish) bo'yicha qaror qabul qilish, mahsulotni ishlab chiqarishdan olish, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun investitsiya mablag'lari bilan ta'minlash, texnologik parkni o'zgartirish va boshqalardan iborat bo'ladi. Foyda olish firmaning asosiy maqsadi hisoblanadi. Shuningdek, innovatsiya menejmentiga talab, bu yerda ham patient firmalar singari bo'ladi. Faqat noto'g'ri qaror qabul qilish, xavf-xatarli darajasi bilan farq qiladi. Violent firmalar o'zining siyosatini o'zgartirishga juda ehtiyotkorlik bilan yondoshadi.

5. Kommutant firmalar mahalliy yoki milliy iste'molchilar ehtiyojini qondirish uchun zarur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarishga, o'z faoliyatini qaratgan kichik biznes bilan shug'ullanuvchi korxonalar hisoblanadi. Kommutant firmalar o'zlari qo'lga kiritgan muvaffaqiyatlardan foydalangan holda, mijozga individual yondashish va sharoitga moslashish asosida, o'z faoliyatini amalga oshiradilar. Kommutantlar mahsulot yetishtirish kamayib borayotgan paytda ham faoliyat ko'rsatadi. Bu firmalarning ilmiy-texnika siyosati ishlab chiqarishni o'z vaqtida amalga oshirish uchun, buyumni texnologik jihatdan o'zlashtirish va iste'molchilarning o'ziga xos talablaridan kelib chiqqan holda, unga o'zgarishlar kiritishdan iborat. Bunday firmalarda innovatsiya menejmenti, tovar sotib oluvchining talabini atroflicha o'rganish va nozik did bilan his etish, bozor holatini chuqur tahlil etish, bo'lajak krizisning oldini olish yoki bartaraf etish tadbirlarini o'z ichiga oladi.

### **9.5. Innovatsion menejmenti va menejeri**

Innovatsiya menejmenti uchun inqiroz, o'rganish predmeti, hayot faoliyati xavfsizligini saqlash, xususan, inqiroz oldi, inqiroz va nihoyat inqirozdan keyingi holatlardagi maqsad faoliyatidir. Hozirgi paytda kim innovatsiya menejmenti bilan shug'ullanmoqda, innovatsiya menejeri kim, degan savollarga javob topishi lozim.

Innovatsiya menejeri to'g'risida taniqli venger iqtisodchisi B.Santo oddiy menejerni o'ziga nisbatan kuchliroq raqib bilan o'ynayotgan shaxmatchiga o'xshatadi. Uning o'rnida o'tirgan shaxmatchi (innovatsiya menejeri) o'yinni davom ettiradi va yutqazish uchun emas,

aksincha yutish uchun harakat qiladi va yutadi ham. Bunday menejerlarni innovatsiya menejerlari deb atash mumkin.

Bugungi innovatsiya menejeri radikal yangiliklarning har xil tashkiliy-iqtisodiy yo'nalishlari bilan shug'ullanuvchi mutaxassisdir. Farbiy firmalarda bu an'anaviy menejerlardir.

Iqtisodiyot tarmoqlarini, korxonalarni modernizatsiyalash, yangi texnika va texnologiya asosida qayta tiklash mamlakatimiz iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishning ustuvor yo'nalishi hisoblanadi. Istiqbolda innovatsiyaga bo'lgan talab o'sadi. Innovatsiyani iqtisodiyot tarmoqlariga joriy etish darajasi tezlashadi. Shu bilan birga innovatsiya menejerlariga katta ehtiyoj tug'iladi. Shu bois innovatsiya menejmenti asosini yaxshi biladigan mutaxassislar tayyorlashni tashkil etish zarur. Dastlab mutaxassislar fundamental bilimni chuqur o'rganishi lozim. Keyin esa olingan nazariy bilimni amaliyot bilan bog'lab tajribaga ega bo'lishi va ko'nikma hosil qilish zarur. Va nihoyat menejment ham an'anaviy, ham yangi kasbga xos vazifalarni egallab jamoani va mutaxassislar faoliyatini boshqarishi darkor. Bizning fikrimizcha, innovatsiya menejmenti yuqorida ko'rib chiqilgan uch yo'nalishdagi ta'lim tizimining asosini o'zida aks ettirishi zarur. Xulosa qilib aytganda, menejment - nazariya, amaliyot, boshqaruvni birlashtiruvchi tashkiliy bo'g'in sifatida qaralishi lozim. Maqsad bo'lajak mutaxassislar kelajakda yangiliklarni boshqarish asosini o'rganishi va hayotda undan oqilona foydalanishi lozim.

## **9.6. Intellektual aktivni boshqarish**

Intellektual aktiv (IA) keng ma'noda «inson kaitaliga» oid g'oyalar, algoritm, jarayon yoki fikr va mulohazalar jamlanmasi bo'lib, korxonada faoliyati ya'ni uning rivojlanishi uchun zarur omil bo'lib xizmat qiladi. IA chizma, hisobot, kitob, tajriba namunalari va tasavvurlar jamlanmasi ko'rinishida bo'lib, tegishli talablar asosida rasmiylashtirilgan bo'ladi.

IA qabul qilingan shakli qanday bo'lishdan qat'iy nazar korxonada menejmenti tomonidan tegishli tashkiliy tuzilma doirasida strategik yondoshuvni to'la tushinishni talab etadi.

Intellektual mulk (IM) – huquqiy jihatdan qo'llanishi mumkin bo'lgan hamda himoyalangan intellektual aktiv bo'lib, yuridik shaxslar tomonidan foydalanilishi mumkin. IMga bo'lgan huquqni saqlab qolgan holda unda foydalanish uchun ruxsatnoma olish, sheriklik qilish yoki sotish mumkin.

Intellektual mulkning umumiy shakliga ro'yxatga olingan mahfiy savdo, patent, avtorlik huquqi, loyiha, sotuv markalari kiradi.

Patentga ega texnik qarorlarga katta e'tibor beriladi. Patent ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarining natijalari hisoblanadi. Korxonalarda patentli texnik qarorlarning samaradorligi uchta omil orqali aniqlanadi:

- xususiy, ya'ni o'zi ishlab chiqqan texnologiya va patentli texnik qarorlardan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi;
- ruxsat berilgan shartnoma asosida intellektual mulk obyektidan foydalanish huquqini sotish;
- nomaterial aktiv amortizatsiyasi va uni hisobga olish.

Intellektual mulk tushunchasi ikkita obyektga ya'ni sanoat mulki va avtorlik huquqini o'z ichiga oladi.

Sanoat mulkiga – ixtiro, model, sanoat namunasi, tovar belgisi, tovar ishlab chiqilgan manzil, firmaning nomi, maxfiy axborotlar kiradi.

Sanoat mulki obyektiga – patent huquqi me'yor bilan himoyalangan. Sanoat mulki obyektini himoya qilish muddati uning turiga bog'liq bo'ladi va 20 yildan ortiq bo'lmaydi.

Avtorlik huquqi asosan ilmiy-texnik soha obyektlarini o'z ichiga oladi. Xususan, algoritimli va dasturiy ta'minot, ma'lumotlar bazasi (MB), bilimlar bazasi (BB), ekspert tizim (ET), avtomatlashtirilgan loyiha tizimi (ALT) va boshqalar. Ilmiy ixtiro avtorlik yoki patent huquqini bermaydi, chunki u bilan bog'liq alohida huquq yo'q.

Intellektual mulkni boshqarish innovatsion jarayoni boshqarishning organik tarkibiy qismi hisoblanadi va u bevosita korxonaga strategik faoliyatining asosiy yo'nalishi bilan bog'liq bo'ladi. Intellektual mulkni boshqarish vazifalariga – qabul qilingan biznes strategiyasiga mos ravishda intellektual mulk obyektlarini aniqlash hamda ularni huquqiy himoya qilish va samarali foydalanish kiradi.

Intellektual kapital (IK) – aniq ifodalangan, joriy etish mumkin bo'lgan, olinadigan foyda ko'rsatilgan, korxonaga asosiy biznes qiymatini baholash imkonini beradigan har qanday intellektual aktiv yoki mulkdir. IK - intellektual mulkning moddiy-ashyoviy asosi hisoblanadi. U har xil shaklda bo'lishi mumkin. Masalan ilmiy kashfiyot va ixtiro, texnologik va loyiha ishlari natijalari, yangi mahsulot namunalari, yangi texnika va materiallar, yangi texnologiya, ilmiy ishlab chiqarish, konsalting, iqtisodiy-moliyaviy, boshqaruv, marketing xizmati va boshqalar.

Intellektual kapitalning intellektual aktivdan farqini aniq farqlash zarur. Intellektual kapitalni baholash kuzatuvlar asosida emas, balki

korxonaning buxgalteriya balansi orqali aniqlanadi. Agar qandaydir bir sabab bilan intellektual kapital hayotga joriy etilmasa ushbu holat korxonaga uchun hech qanday ahamiyatga ega emas.

Intellektual meros (IM) – o‘tmish to‘g‘risida guvoh beruvchi, tarixiy ma‘lumotlarni rasmiy ravishda o‘zida aks ettiruvchi, mantiqiy asosga va qarorga ega bo‘lgan, joriy holatni baholash imkonini bera oladigan mulkdir. IM texnik-texnologik innovatsiya tijoratlashuvining muhim elementi hisoblanadi. IMni saqlash, ma‘lumot bazasi, bilim bazasi, ilmiy tadqiqot ishlari hisobotlari orqali amalga oshiriladi.

Intellektual merosning mavjudligi muhim, chunki korxonaga o‘zining biznes faoliyatida tashqi muhit bilan bevosita aloqada bo‘ladi. Ba‘zi bir korxonalar boshqa korxonalardan g‘oyani sotib olishi va yangilikni yaratishi, unga egalik qilish huquqini qo‘lga kiritishi mumkin.

### 9.7. Intellektual mulk bozori

Intellektual mulk korxonalar innovatsiya salohiyatini yaratishda muhim rol o‘ynaydi. Korxonaga nomoddiy aktivining holati to‘g‘risidagi ma‘lumot bozor fondini shakllanishida asosiy omil hisoblanadi.

Intellektual mulk bozori quyidagilar hisobiga shakllanadi:

- ilmiy-texnik va texnologik ishlanmalarning tovarga aylanishi;
- ilmiy-texnik va texnologik yutuqlarga bo‘lgan mulk huquqini yaratish;
- texnologiyani berishning asosiy shakli bo‘lgan ruxsatnomaning (litsenziya) keng tarqalishi;
- intellektual mulkni himoya qilish xalqaro tizimining yaratilishi;
- bilimni tovarga aylanishi.

Intellektual mulkiga egalik qilishning o‘ziga xos jihatlari ushbu sohada baholarning shakllanishi xususiyatlariga bog‘liq. Intellektual mulkka egalik qilishning monopol holati barqaror qo‘shimcha foydani olish imkonini beradi va ushbu foyda turli xil renta ko‘rinishida bo‘lib, tadbirkorlik faoliyati bilan emas, balki mulkka egalik qilish bilan bog‘liqdir.

Texnologik rivojlanish ishtirokchilari o‘rtasidagi tovar munosabatlarining shakllanishiga asos bo‘lgan dastlabki huquqiy hujjat-patent hisoblanadi. Aynan patent tizimining rivoj topishi texnologiyaning tovarga aylanishiga zamin yaratdi. Shu bois texnologiya bozorining paydo bo‘lishi, bevosita ilmiy-texnik yutuqlarga egalik qilish huquqini berilishi bilan bog‘liq.

Amerika qo'shma shtatlarida patent to'g'risida qonun 1787 yilda, Fransiyada – 1791 yilda, Rossiyada – 1812 yilda, Gollandiyada – 1817 yilda qabul qilingan. Buyuk Britaniyada tovar belgilarini ro'yxatdan o'tkazish 1875 yildan boshlangan. Aynan ushbu davrdan boshlab intellektual mulkni xalqaro himoya qilishga asos solindi. Intellektual mulkni muhofaza qilish bo'yicha bitimning qabul qilinishi mamlakatlar o'rtasida texnologik almashuvning rivoj topishiga va xalqaro texnologiya bozorining paydo bo'lishiga olib keldi. Texnologiya sohasida tovar munosabatlarining paydo bo'lishiga, amaliyotga yo'naltirilgan fanning rivojlanishi ham muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

### 9.8. Intellektual mulkni himoya qilishning asosiy shakllari

Innovatsion faoliyatni intellektual mulkni himoya qilishsiz tassavur etish qiyin. Intellektual mulkni muhofaza qilish innovatsion faoliyatning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Uning holati, eng avvalo patent tizimining holati innovatsiya faoliyatini rag'batlantirishi yoki uni to'xtatib qo'yishi mumkin. Patent huquqining yo'qligi yoki uning bekor qilinishi mulkka egalik qilishdan mahrum etadi.

Intellektual mulkning muhofaza qilish tizimi tashqi savdoda muhim tarifsiz cheklanishlarni amal qilishiga olib keldi. Samarali tizim mamlakatga va biznesga investitsiyalarni va xorijiy korxonalarni jalb qilish kafolatini beradi. Ammo intellektual mulkni nomoddiy xarakterga ega bo'lishi va yangi texnologiyani minimal xarajatlar sarflab ko'plab ishlab chiqarishni tashkil etish, undan ruxsatsiz foydalanish, tegishli mulk huquqi bilan bog'liq zararni sug'urtalash kabi yangi sug'urta shakllarining paydo bo'lishiga olib keladi.

Yetakchi korxonalar intellektual mulk obyektini himoya qilish uchun ixtisoslashgan bo'linmalar tashkil etadi, yangi texnologiya va buyumlar bo'yicha amalda barcha loyihalarning patent himoyasini amalga oshiradi.

Intellektual mulkni himoya qilishning asosiy shakllari quyidagilar hisoblanadi:

1. *Patent* – vakolatli davlat organlari tomonidan ixtirochiga mazkur ixtirodan foydalanish huquqini tasdiqlovchi guvoynomadir. Bozorga chiqariladigan barcha tovarlar amalda patentlangan bo'ladi. Patentning amal qilish muddati – 15-20 yil bo'lib, patent berilgan mamlakat hududida amal qiladi. Patentning qonuniyligini saqlab turish uchun davriy ravishda yuqori patent bojini to'lab turish lozim.

2. Litsenziya – patent bilan himoyalangan yoki himoyalalmagan texnologiya egasiga beriladigan, manfaatdor tomonga ma'lum vaqt davomida, ma'lum hududda, ma'lum haq hisobiga foydalanish uchun beriladigan ruxsatnoma.

3. Tovar belgisi va xizmat belgisi – bir yuridik shaxs yoki fuqaro tovari va xizmatining ikkinchi yuridik shaxs yoki fuqaro tovari va xizmatidan farqni ko'rsatuvchi belgidir. Tovar belgisi va xizmat belgisini muhofaza qilishning huquqiy shakli tovar belgisiga berilgan guvohnoma hisoblanadi. Guvohnomaning amal qilish muddati 10 yil bo'lib, uni uzaytirish mumkin.

4. Brend – taniqli tovar belgisi yoki sifatli mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish tufayli obro'ga ega bo'lgan kompaniyaning nomi.

5. Firmaning nomlanishi – o'xshash korxonalaridan farqini anglatuvchi va uchinchi shaxsning noqonuniy harakatlariga qarshi muhofaza vazifasini bajaruvchi nom yoki belgi. Qonunchilik tizimi rivoj topgan mamlakatlarda o'rnatilgan tartib bo'yicha ro'yxatdan o'tgandan so'ng korxonalarga ushbu belgidan foydalanish huquqi beriladi. Firmaning nomlanishi muddatsiz bo'lib, korxonaga tugatilgandan keyin uning amal qilishi to'xtatiladi, uni sotish mumkin emas.

### *Nazorat savollari*

1. Fan va innovatsion jarayonlar o'rtasida qanday aloqadorlik mavjud?

2. Innovatsiyani o'zlashtirish jarayonini boshqarishni qanday tushunasiz?

3. Yangiliklarni ijtimoiy-psixologik yo'nalishini boshqarishda asosiy e'tibor nimalarga qaratilgan bo'ladi?

4. Venchur firmalarining ixtirolik faoliyati to'g'risida nimalarni bilasiz?

5. Eksplerent firmalarning boshqa firmalardan farqi nimada?

6. Patentli firmalar faoliyatining o'ziga xos jihatlari nimalar bering.

7. Violent firmalar qanday strategiyaga amal qiladi va qaysi bozor segmentlari uchun mahsulot ishlab chiqaradi?

8. Kommutant firmalar to'g'risida nimalarni bilasiz?

9. Innovatsiya menejeriga qanday talablar qo'yiladi?

10. Korxonalarda patentli texnik qarorning samaradorligiga qanday omillar ta'sir etadi?

11. Intellektual mulkni qanday tushunasiz?

12. Intellektual kapital nima va u qanday baholanadi?

13. Intellektual merosni tushuntirib bering.

14. Intellektual mulk bozori nimalar hisobiga shakllanadi?

15. Intellektual mulkka egalik qilishning o'ziga xos jihatlarini izohlab bering.

---

---

## X bob. INNOVASION FAOLIYATNING IJTIMOIIY YO'NALISHI

### 10.1. Innovatsiyani boshqarishda rahbarning tutgan o'rni

Korxonada rahbarining innovatsion jarayonni boshqarishdagi tutgan o'rni kattadir. Chunki uning faoliyati innovatsion menejment faoliyatining barcha bosqichlarini qamrab oladi, xususan innovatsion g'oyani shakllantirishdan innovatsiyani joriy etishgacha bo'lgan jarayonni nazorat qilib boradi. Shu bois boshqaruvning barcha bo'g'inlarida menejerlarga talab o'sib bormoqda, ayniqsa korxonada rahbarlari mas'uliyati oshmoqda.

Rahbar korxonani boshqarish jarayonida innovatsiyaga aloqador bo'lgan barcha funksiyalarni bajaradi: yangiliklarni joriy etishni rejalashtirish, maqsadli loyiha guruhlarini tashkil etish va ularning funksiyalarini belgilash; kadrlar siyosatini olib borish va korxonada innovatsion muhitni yaratish va boshqalar. Innovatsiyaning operativ boshqaruvida innovatsion loyihalarning bajarilishini nazorat qilish, moliyaviy resurslarni taqsimlash, innovatsion faoliyat byudjetini tasdiqlash, zaruriyat bo'lganda rejaga o'z vaqtida o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish kiradi.

Korxonaning samarali faoliyat yuritishi ko'p jihatdan rahbarning sifat ko'rsatkichlariga bog'liq. Xususan o'ziga ishonch, ahil jamoani yaratish, ishontirish qobiliyati, o'z sohasini bilishi, madaniyatlik darajasi va boshqalar.

1990 yillarning boshlariga qadar amerika innovatsion menejmenti avtoritar va liberal boshqarishga ko'proq e'tiborni qaratishdi. Avtoritar rahbar qayerda qarorlar oddiy va uni bajarish uchun qat'iy nazorat zarur bo'lgan joyda yaxshi samara beradi. Qayerda qarorlarni qabul qilishga ijodiy va kompleks yondoshuv zarur bo'lsa liberal rahbarga ehtiyoj tug'iladi. Albatta ushbu tushunchalar nisbiy. Chunki amaliyot shundan dalolat beradiki vaziyatga qarab rahbar ham avtoritar, ham liberal, ham diktator, ham demokrat bo'lishi lozim.

Korxonalarda innovatsion jarayonni boshqarish uchun rahbarlar quyidagi ishchanlik, tashkilotchilik va shaxsiy sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lishi maqsadga muvofiq.



1. Harakatchanlik: yuqori darajadagi yetakchilik va motivatsiyalash xususiyatiga ega bo'lish, tashabbuskor, maqsad sari intiluvchan, qat'iy, shijoatkor bo'lmog'i lozim.

2. Boshqarish xohishi: yetakchi, hokim bo'lishni xohlaydi va o'zining aqliy va jismoniy imkoniyatlarini namoyon etadi.

3. O'ziga ishonish: yetakchi o'zining haqligiga to'la ishonishi va atrofda qilarni ishonitirish qobiliyatiga ega bo'lmog'i lozim.

4. Tushunish qobiliyati: yetakchi kirishimli, aqlli, ichki va tashqi axborotlarni qabul qilish qobiliyatiga ega bo'lishi zarur.

Albatta yuqorida qayd etilgan rahbarlikka xos xususiyatlar rahbarning to'laqonli faoliyat yuritishi uchun yetarli emasligini hayot tajribalari isbotlab turibdi. 1990 yildan keyin «yangi rahbar» konsepsiyasi paydo bo'ladi. Uning asoschisi iqtisodchi Ch.Lindlom bo'lib, uning fikriga ko'ra rahbarlar «o'zining mo'ljaliga ega yetakchilar» va «samarali ahloqga ega yetakchilar» guruhlariga bo'linadi. Ch.Lindlom ta'kidlashicha amerika hamjamiyati, xususan firmalar norasmiyatchilik va me'yorga ko'proq e'tiborni qaratishadi. Bunday bosim fikrlar mustaqilligini, fikrlashning sofligini va ijodiy yondoshuvni cheklab qo'yadi. Ierarxiyali boshqaruv va nazorat ijtimoiy vosita bo'lib xizmatchini u yoki bu funksiyani bajarishga da'vat etadi. Bu Lindlom fikriga ko'ra noto'g'ri. Korxonalar faoliyati samaradorligini tushishiga olib keladigan bunday qaramlikni bartaraf etish uchun yangi rahbarlar g'oyalar musobaqasini hamda tashabbusni qo'llab quvvatlashi, hokimlik va vakillik bilan bog'liq tengsizlikni cheklashi lozim.

Korporativ yetakchilar xizmatchilar bilan ochiq muloqotda bo'lganda, tenglik, samimiy, o'zaro hurmat tamoyillariga amal qilmog'i zarur. Amerikaning yirik firmalari faoliyatini boshqarishning tahliliy natijalariga ko'ra innovatsiyaga moyillik darajasiga qarab firmalarning sobiq direktorlarini quyidagi to'rtta guruhga bo'lib o'rganish mumkin: monarxlar, generallar, elchilar, gubernatorlar.

Monarxlar firmani «temir qo'lqop»dan foydalangan holda boshqargan va hokimiyat tepasida uzoq vaqt bo'lgan, innovatsiyaga imkon darajasida qarshilik ko'rsatib kelgan. Bunga misol qilib, Edvin Lond Polaroyd (Polaroid) yoki Armand Xammer Oxidental Petroleum kompaniyalari rahbalarini misol qilib keltirish mumkin.

Generallar – direktorlar kengashida yoki aksionerlar umumiy majlisida saylangan yetakchilar bo'lib, konservativ rahbar o'rniga kelgandan keyin ma'lum innovatsion strategiyani joriy etishni maqsad qilib qo'ygan bo'ladi. Masalan, SVS rahbari Vil'yam Peley yoki Coca-

Cola rahbari Robert Vudreyf. 1991 yilda Compaq Computers kompaniyasi daromadi 15%ga qisqardi, ko'rilgan zarar 70 mln. dollarni tashkil etdi. 1991 yil 26 oktyabrda kompaniyaning shtab kvartirasi direktorlar kengashi yig'ilishida kompaniyaning asoschisi ham bosh direktori Roda Ken'onani o'z vazifasidan ozod etildi va uning o'rniga kompaniya katta tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirishga moyil bo'lgan Ekxarda Pofeyfela bosh direktor lavozimiga saylandi.

Elchilar – o'z faoliyatini batamom innovatsiyaga qaratadi va har qanday tashqi muhit o'zgarishlariga o'z munosabatini bildirib, egiluvchan boshqaruvni olib boradigan rahbarlar hisoblanadi. Bunga GE kompaniyasi boshlig'i Ridjenal'd Djonsni yoki IBM kompaniyasi direktori Tomas Votsonni misol qilib keltirish mumkin.

Gubernatorlar – o'rta va quyi bo'g'in menejrlari – boshqarishning yuqori cho'qqisiga erishgan o'z kompaniyasini juda yaxshi biladigan, innovatsiyani joriy etishda boshqaruvning motivatsiya usulidan oqilona foydalana oladigan, boshqaruvning kollegial va demokratik tamoyillariga amal qiladigan rahbarlar hisoblanadi. Bunga Textron («tekstron») kompaniyasi direktori Royal Littl yoki ARCO kompaniyasi direktori Sorton Bredshouni misol tariqasida keltirish mumkin.

Rahbarlarni ularning innovatsiyaga bo'lgan moyilligiga qarab turkumlashni quyidagilar bilan izohlash mumkin: «monarxi» aksariyat holatlarda innovatsiyaga qarshilik ko'rsatadi; «gubernator» va «elchilar» innovatsiyani faol qo'llab-quvvatlaydi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra aksariyat kompaniyalarda «monarx» rahbarlar ishdan bo'shagandan keyin, aniqrog'i ikki yildan keyin kompaniya eng yuqori daromad olishga erishar ekan. «Elchi» yoki «gubernator» rahbarlik qilgan kompaniya esa ushbu rahbarlar lavozimga o'tirishi bilanoq eng yuqori o'sishga erishar ekan<sup>3</sup>. Ushbu ma'lumotlar yana bir bor rahbarlarning innovatsiyaga moyilligini va yuqori rahbariyatning innovatsiyani joriy etishdagi o'zni va ahamiyati yuksak ekanligini ko'rsatib turibdi. Kompaniyalar o'zgaruvchan sharoitga moslashish bilan birga boshqaruv uslubini o'zgartiradi va o'zining kuchini to'la safarbar etishga harakat qiladi. Birinchilikka chiqib olishda yetakchilik, ishonch, shaxsiy tashabbus hamda muvaffaqiyatga erishish uchun o'zidagi ishonch kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Hozirgi innovatsiya sharoitida rahbar: tashqi muhit o'zgarishiga moslashishda xizmat xodimlariga yordam berishi, ularda yangilikka bo'lgan ishonchni ta'minlashi va nihoyat uni joriy etish uchun qulay sharoit yaratishi zarur. Mana

<sup>3</sup> Nornbum D. The Chief Executive: a Breed Apart // Strategic Management journal, 1991. №10 1-15 p.

shunday yetakchilik amaliyotda o'zini oqlab kelmoqda. Innovatsiya yo'lini tanlagan ba'zi bir rahbarlar dunyo miqyosida mashhur bo'lgan. Li Yakokki «Mak Donal'ds» kompaniyasi rahbari, Djek Velch «General Electric» kompaniyasi direktori shular jumlasidandir.

Kompaniyalar innovatsion faoliyatini tadqiqot qilish shundan dalolat beradiki, strategiya ustuvorligini tanlash va funksiyalarni bajarishga qarab yuqori rahbariyatga qo'yilgan talablar har xil bo'lar ekan.

Marketing innovatsiyasini amalga oshirishda rahbar marketing faoliyati bo'yicha tajribaga ega bo'lishi, bozorni o'rganishi, tavakkalchilik qilishi, katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilib tegishli xulosalar chiqarish qobiliyatiga ega bo'lmog'i lozim. Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik byuro rahbarlari esa yangi tovarlarni yaratishga, eskilarni takomillashtirishga moyil bo'lishi va ushbu sohada yetarli bilim va tajribaga ega bo'lishi zarur. Innovatsion jarayon rahbarlardan chuqur bilimni, texnologik yangiliklarni tushunib yetishni raqobat kurashida yutib chiqishni talab etadi. Mashhur tadbirkorlar Ed Land «Polaroyd» kompaniyasi rahbari, Stiv Djobs «Apple» kompaniyasi boshlig'i yoki Tom Votson «IBM» kompaniyasi rahbari texnologik yangiliklarga bo'lgan ijobiy munosabatlari, innovatsion strategiyani joriy etishda erishgan yutuqlari, ularni jahon bozorida yetakchi bo'lishini ta'minladi.

Texnologik o'zgarishlarni mo'ljallagan rahbar korxonada ijodiy muhitni yaratadi va boshqaruvning tabaqalashgan tamoyiliga amal qiladi, tashabbusni qo'llab quvvatlaydi. Yuqori texnologiyaga ega bo'lgan kompaniyalar tajribasidan ma'lumki iste'dodli injenerlar tashabbuskor bo'ladi va boshqaruvning o'rta bo'g'inini g'oya bilan ta'minlaydi, ular esa rahbariyatga tayyor loyihani taqdim etadi.

Hozirgi paytda rahbarlarga qo'yilgan talabning o'zgarish oqimi kuzatilmoqda. Bu tor ixtisoslashuv yo'nalishidan va kasbiy bilimdan – bozorni bilishga o'tish jarayonidir.

Diversifikatsiya strategiyasini tanlagan kompaniya rahbarlari har xil tarmoqlar bo'yicha keng qamrovli bilimga ega bo'lishi zarur. Chunki tarmoqlar faoliyatini muvofiqlashtirish, gorizontal va vertikal yo'nalishlar bo'yicha kompaniyaning bo'limlari faoliyatini yagona maqsadga yo'naltirish, oqilona qarorlar qabul qilish, intellektual bilimlar salohiyatini talab etadi.

Vertikal diversifikatsiya strategiyasini joriy etishda muvaffaqiyatga erishishni maqsad qilib qo'ygan avtoritar rahbar moliya va hisob-kitob ishlarini mukammal bilmog'i lozim bo'ladi. Korxonaning investitsiya

portfelini boshqarish uchun rahbar xavf-xatarni tushunib yetishi, moliyaviy rentabellikni ta'minlagan holda biznesni rivojlantirishi va uning sohalarini kengaytirish to'g'risida ko'proq bosh qotirishi zarur.

Innovatsiyani joriy etishda rahbar xodimlar tashqi muhit vakillari bilan muloqot qilish madaniyatiga ega bo'lmog'i darkor. Ayniqsa raqobatdagi ta'minotchilar, aksiya a'zolari, davlat organi rahbarlari, ommaviy axborot vositalari xodimlari va boshqalar bilan. Buning uchun rahbarning ijtimoiy va siyosiy fikrlash va uzoqni ko'ra bilish qobiliyati shakllangan bo'lishi zarur.

Har qanday qobiliyatli va iste'dodli rahbar yolg'iz o'zi innovatsiyani joriy eta olmaydi. Buning uchun samarali muloqot, vakillikni tabaqalashtirish va boshqaruv ierarxiyasiga amal qilish lozim.

Raqobatning keskinlashuvi va iqtisodiyotning integratsiyalashuvi sharoitida korxonalar rahbarlariga qo'yilgan talablar o'sib boradi. Bu davr talabi, taraqqiyotning zarurligi, muvaffaqiyatga erishish garovidir.

## 10.2. Innovatsiyani boshqarishning o'rta bo'g'in menejerlari

Innovatsiyani joriy etishda yuqori darajadagi rahbarlar o'rta va quyi bo'g'in boshqaruv xodimlari yoki menejerlarining faoliyatini aksariyat holatlarda to'g'ri baholamaydi. Ushbu holat innovatsion jarayonlarni joriy etishga ma'lum darajada xalaqit beradi.

Garvard universiteti dasturiy tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, yuqori darajadagi rahbarlar innovatsiyani joriy etishning dastlabki bosqichidayoq o'rta bo'g'in xodimlarini jalb qilish maqsadga muvofiq. Oltita amerika kompaniyalarida innovatsiyani joriy etish bo'yicha to'rt yillik kuzatuvlar natijalaridan ma'lum bo'ldiki, qaerda kompaniya rahbari o'zgarish uchun qulay iqlim yaratsa, tabaqalashgan boshqaruv tizimi amal qilsa, yuqori samaraga erishishi mumkin<sup>4</sup>.

Har qanday innovatsiya inqiroz davriga o'xshaydi. Uni bartaraf etish uchun quyidagilar zarur:

- ichki kommunikatsiyani kuchaytirish, ayniqsa salbiy axborotlar almashuvi jarayonida;
- bevosita operatsiyalarni bajarishda bo'linma menejerlari vakolatini taqsimlash bo'yicha qarorlar qabul qilish;
- texnologiya real o'zgarishlarni o'zida aks ettirishiga bo'lgan ishonch.

<sup>4</sup> Beer CFM, Eisenstate R. The critical Path to Corporate Renewal// Harvard Business School Press, 1998.

Yuqori darajadagi rahbariyat qo'lida boshqaruvning markazlashuvi o'rta bo'g'in menejrlari faoliyatini susaytiradi. Amerika menejerlar uyushmasi o'rta bo'g'in menejerlar faoliyatini o'rganish natijalari (1967-1997 yillarda) ularning yuqori darajadagi rahbarlarga bo'lgan salbiy munosabati yil sayin o'sib borishini ko'rsatgan.

Kompaniya yetakchisiga menejerlar ishonchining yo'qolishi ular tomonidan innovatsiyaga qarshi o'ziga xos norozilikni keltirib chiqaradi.

O'rta bo'g'in menejrlari iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, distrib'yuterlar bilan yaqin muloqotda bo'lib, kutilayotgan o'zgarishlarga yuqori rahbar xodimlarining salbiy munosabatlarini yumshatishga xizmat qiladi. Shu bilan birga quyi bo'g'in menejrlari tashabbusini motivlashtirish asosida ularni innovatsiyaga qiziqishini oshiradi.

Innovatsiyani joriy etish muvaffaqiyati ko'p jihatdan yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari o'rtasidagi muloqotga ham bog'liq. Agar o'rta bo'g'in menejrlari innovatsiyani joriy etishda o'zlarini ikkinchi darajali xodimlar sifatida xis etishsa, ularning ushbu jarayondagi faolligi va o'z funksiyalarini bajarishga bo'lgan qiziqishi susayadi. Strategik ahamiyatga ega bo'lgan ma'lumotlarni olish imkoniga ega bo'lmagan o'rta bo'g'in menejrlari uni quyi bo'g'in xodimlariga to'g'ri va aniq yetkazib bera olmaydi. Strategik o'zgarishlarni joriy etish esa aynan quyi bo'g'in menejrlari tomonidan amalga oshiriladi.

Korxonalarahbarlarining tez-tez sodir etib turadigan xatolaridan biri, bevosita quyi bo'g'in menejrlari faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilishni o'z zimmalariga oladi. Natijada o'rta bo'g'in menejrlarining korxonalarahbariga nisbatan salbiy munosabatlari oshib boradi.

Qarorlarni qabul qilishda korxonalarahbari o'rta bo'g'in menejrlari ishtirokini ta'minlash asosida qator afzalliklarga erishadi:

- funksiyalarni taqsimlash yoki vakillikni berish asosida yuqori rahbar vazifalarini kamaytirishga erishiladi;
- innovatsiyaning zarurligini va uni joriy etishga kompleks yondoshuvni, tashabbus va ijodiy fikrlashni rag'batlantirish muhiti yaratiladi;
- nazoratni samarali olib borish imkoni paydo bo'ladi.

Ammo o'rta bo'g'in menejrlari faoliyatini korxonalarahbari nazorat qilib borishi zarur. Chunki rahbar barcha boshqaruv bo'g'inlari rahbarlari faoliyatini muvofiqlashtirmasdan va nazoratni olib bormasdan maqsadga erisha olmaydi.

Qayd etish lozimki, innovatsiyani boshqarishda korxonalarahbari zimmasiga yuklatilgan va u bevosita bajaradigan funksiyalar mavjud:

- innovatsion strategiyani ishlab chiqishni boshqarish;
- innovatsiyani moliyalash tizimini qo'llab-quvvatlash;
- quyi bo'g'in rahbarlari faoliyatini muvofiqlashtirish;
- loyihani bajarilishi ustidan nazorat olib borish.

### **10.3. Innovatsiyani boshqarishning quyi bo'g'in menejerlari**

Innovatsiyani boshqarishda yuqori boshqaruv organi va o'rta bo'g'in menejerlari bilan birga quyi bo'g'in menejerlari faoliyatining tutgan o'rni beqiyosdir. Chunki aynan quyi bo'g'in menejerlari ishtirokida yangi mahsulot yaratiladi, servis xizmati ko'rsatiladi va bevosita bozor bilan yaqin aloqa o'rnatiladi.

Quyi bo'g'in menejerlari aniq vazifalarni bajarishi bilan birga innovatsiyani boshqaruv jarayonida ham faol ishtirok etishi maqsadga muvofiq:

- qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
- axborotlarni olish imkoniga ega bo'lish;
- motivatsiya va rag'batlantirishning moslashuvchan tizimini joriy etishda;
- kasbiy mahoratini oshirishda.

Ushbu yo'nalishlarda ularning faol ishtiroki innovatsiyani joriy etishdagi qarshilikni sezilarli darajada kamaytiradi. Innovatsion jarayonlar samaradorligini oshirishga xizmat qiladigan uchta ishtirok shakli mavjud: rasmiy tizim, norasmiy, foydada ishtiroki.

Rasmiy tizimdan foydalanishga «sifat davri» misol bo'la oladi. Bu tizim yapon menejmentiga tegishli bo'lib, quyi bo'g'in menejerlarining innovatsiyani joriy etishdagi ishtirokiga asoslanadi. «Sifat davri» guruhi boshlig'i ishtirokida quyi bo'g'in menejerlari xaftada bir marta, bir soat davomida ishlab chiqarishga yangilikni joriy etish bo'yicha muhokamada ishtirok etadi. Yaponiyaning Sony kompaniyasi 100ta «sifat davri»ni tashkil etgan, unda ishchilar va kompaniya xizmat xodimlari ishtirok etgan. Kompaniyada jami 16 ming xodim imkon doirasida mahsulot sifatini yaxshilash bo'yicha qarorlar qabul qilishda ishtirok etgan. Ushbu qarorlar quyi va o'rta bo'g'in menejerlari orqali kompaniya rahbarlariga innovatsion strategiyaga tegishli qo'shimchalar kiritish uchun taqdim etilgan.

Norasmiy ishtirok tizimi ishchi va xizmatchilarni, ularni boshqaruvida ishtirok etishini anglatadi. Norasmiy fikr almashuvi (xizmatchilar va quyi bo'g'in menejerlari o'rtasida) korxonahabari bilan

o'rta bo'g'in menejerlari o'rtasidagi muloqotga o'xshab ketadi. Har ikkala holatda ham qarorlar qabul qilishda quyi bo'g'in menejerlari fikri inobatga olinadi.

Quyi bo'g'in menejerlarini innovatsion qarorlar qabul qilishga jalb qilishning radikal usullaridan biri kompaniya aksiyalarini sotib olishga xizmatchilarni jalb etishning ESOP-reja dasturi hisoblanadi.

Ushbu usulni tahlil qilish asosida innovatsiyani joriy etish samaradorligining yuqori ekanligiga ishonch hosil qilish mumkin. Birinchidan mehnat unumdorligi oshadi, ikkinchidan innovatsiyani muvaffaqiyatli joriy etish uchun xizmatchilarning manfaatdorligi va o'zini namoyon etish qobiliyati oshadi. Xizmatchilarni kompaniya aksiyalarini sotib olishga jalb qilish innovatsion loyihalarning foydalilik darajasini 50%ga oshirishga olib kelgan. Shu bilan birga xodimlarning o'z faoliyatidan qoniqish hosil qilgani qayd etilgan.

Ko'pgina g'arb mamlakatlari kompaniyalari «yangilikka vaqt ajratish» usulidan foydalanishadi. Ushbu usulning mohiyati shundaki kompaniyaning barcha xodimlari ish vaqtining ma'lum qismini shaxsiy tadqiqotga sarflaydi. Buning uchun kompaniyada «venchur fondi» yaratilgan bo'lib, yilning natijalariga qarab maxsus grantlar ajratiladi.

Korxonra rahbari boshchiligida quyi bo'g'in menejerlarini foyda markaziga jalb qilishning har xil mexanizmlarini qo'llashi natijasida kompaniyaning yangi tashqi muhitga moslashish imkoniyatlari va foydalilik darajasi yuqori bo'lishi isbotlangan. Rasmiy va norasmiy jalb etish usulidan foydalangan rahbarlar kompaniyada ijodiy, tashabbuskor, yangilikka moyil muhitni yaratadi, boshqaruvning egiluvchan bo'lishini ta'minlaydi, innovatsiyani yaratish va joriy etish uchun qulay sharoitni shakllantiradi.

#### **10.4. Innovatsiya qarshiligi va uni bartaraf etish usullari**

Innovatsiyani joriy etishdagi har qanday muammo o'zgarishlarga odamlarning bir xil munosabatda bo'lmaganligi natijasida paydo bo'ladi. Kompaniyada yangiliklarni joriy etish jarayonini tahlil qilib shunday xulosaga kelinganki, birorta innovatsion strategiya subyektlar qarshiligisiz joriy etilmagan. Aksariyat holatlarda rahbariyat tomonidan puxta o'ylab ko'rilmagan va o'z vaqtida bildirilmagan munosabat innovatsion siyosatining barham topishiga va kompaniya jiddiy zararlar ko'rishiga sabab bo'lgan. Buning eng ko'p tarqalgan sababi xafsalasizlik,

loqaydlik, xohishning yo'qligi kabilar bo'lib, innovatsiyani joriy etishning ichki va tashqi ko'rinishdagi qarshiliklari sanaladi.

Ichki qarshilikka xizmatchilar va boshqaruvning har xil bosqichlaridagi rahbar xodimlarning rad javobini berishi kiradi. Ushbu qarshilik ongli yoki ongsiz holda ro'y beradi va ko'pgina omillarga bog'liq bo'ladi.

Qarshilik ko'rsatishning asosiy ichki omillariga quyidagilar kiradi: kompaniyani boshqarish xarakteri (xususan rejalashtirish va nazorat) kommunikatsiyaning rivojlanish holati va axborotlarni yig'ish, qayta ishlash tizimi, xizmatchilarning kasbiy tayyorgarligi, korxonahabariyati tomonidan qabul qilinadigan qarorlar amaliyoti va tartibi kabilar.

### 10.5. Kompaniyaning ichki kommunikatsiya tizimi

Innovatsiyaga qarshilik ko'rsatish darajasi ko'p jihatdan kompaniyadagi kommunikatsiyaga bog'liq. Unga axborotlarni yig'ish, tahlil qilishni tashkil etish, boshqarish bosqichlari soni, teskari aloqaning mavjudligi, barcha manfaatdor korxonalarning axborot manbaidan foydalanish imkoniyatlari kiradi.

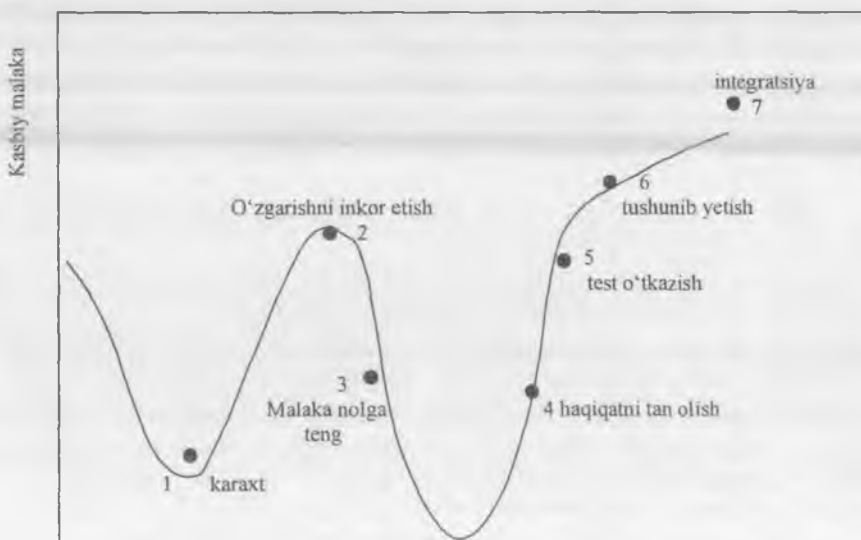
Rahbarning hamma vaqt tashqi muhitdan axborot olish imkoniyatlari cheklangan bo'ladi. To'liq ma'lumotga ega bo'lmasdan xatto tajribali menejer ham kompaniyaning strategik yo'nalishi bo'yicha raqobatchilarga nisbatan resurslardan samarali foydalanishning afzalliklarini ko'rsatib bera olmaydi. Rejalashtirish strategik innovatsiyaning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi. Aynan joriy rejada axborotlarni to'laroq yig'ish va tashqi muhit o'zgarishi to'g'risida ma'lumotlarga ega bo'lish va zarurat tug'ilganda unga moslashish imkoni ko'proq bo'ladi. Lekin ta'kidlash joizki olingan axborotlar umumiy holatni o'zida aks ettiradi. Tashqi muhitning o'zgarishi to'g'risidagi trendni aniqlash uchun rahbar axborotlarni qayta ishlash ekspert tizimidan foydalanishga to'g'ri keladi. Axborotlarni yig'ish va qayta ishlash tizimi qanchalik mukammal bo'lmasin, bir axborotning aniqligini tekshirgan holda boshqa bir axborotga e'tibor qaratiladi. Shunday qilib rahbar qisqa ma'lumotga ega bo'ladi. Bu qarorlar qabul qilishda ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi. Innovatsiyaning samarali variantini tanlash imkoniyatini cheklab qo'yadi. Bo'ysunuvchilarning innovatsiyaga bo'lgan qarshiligini bartaraf etish uchun ularga axborotlarni olish imkoniyatini yaratish lozim. Barcha xizmatchilar va menejrlarni tashqi muhit o'zgarishlari va uning kompaniya faoliyatiga



ta'siri, yangi o'zgarish sharoitlariga moslashish, yangilikning funksional bo'linmalari faoliyatiga, ya'ni natijaviy ko'rsatkichlariga ta'siri to'g'risidagi axborotlar bilan ta'minlash zarur. Shu bilan birga innovatsiya bo'yicha hisob-kitoblarni va uning kompaniya uchun foyda keltirishini kompaniyaning har bir xodimiga tushuntirish lozim.

Bo'ysunuvchilarning axborotga va o'z kasbiy malakalariga ega bo'lishi kompaniya tanlagan innovatsion siyosatni qo'llab-quvvatlash uchun zarur. Shaxsning har qanday o'zgarishlarga bo'lgan munosabat transformatsiya amaliyotini vaziyatga qarab qayta baholash mumkin, ayniqsa xizmatchilar va quyi bo'g'in menejrlari innovatsion jarayonlarni amalga oshirish zarurligi dalillar bilan isbotlangan haqiqatga duch kelganda. Quyida «egri transformatsiya» 10.1- rasmda o'z aksini topgan bo'lib, unda korxonah rahbari qanday qilib innovatsion jarayonni optimallashtirish ko'rsatib berilgan.

Dastlab rahbariyatning innovatsion qarorni qabul qilishga bo'lgan munosabati karaxt holatida bo'ladi. Bu tabiiy hol, chunki barqarorlik buziladi, xizmatchilarning umidi xavf ostida qoladi. Keyin inkor etish bosqichi boshlanadi, ya'ni kelajakdagi o'zgarishlarga munosabat salbiy bo'ladi, shu bois odamlarda «quruq kasbiy malaka» hissiyoti tug'iladi.



Uchinchi bosqichda innovatsion jarayonning muqarrarligini tushunadi, lekin uning mohiyati to'g'risida asosiy axborotga ega

bo'lmaydi, xizmatchilar ushbu jarayonning korxonada istiqboli to'g'risidagi tutgan o'rni bilish maqsadida savollar beradi. Keyin esa o'tmish rejalaridan voz kechish, sust kelishuvga iqrar bo'lish bosqichi boshlanadi. Beshinchi bosqichda xizmatchilar va boshqa xodimlarning loyiha bo'yicha kasbiy malakalarining tez sur'atlar bilan o'sishi, shaxsiy imkoniyatlarini testdan o'tkazish, tashabbusni namoyon etish va qiziqish jarayoni davom etadi. Oltinchi bosqichda xizmatchilar va boshqa xodimlar o'zgarish jarayonini tushunishga uning muqarrarligi va muhimligini anglab yetishga harakat qiladi. Innovatsion loyiha atroflicha o'rganiladi va tahlil qilinadi. Nihoyat oxirgi bosqichda innovatsion jarayonga barcha xodimlar faoliyatini yo'naltirishni optimallashtirish yo'llarini topish va yangi dunyoqarashni shakllantirish ishlari amalga oshiriladi.

«Egri transformatsiya» shartli bo'lib, ko'pgina omillarga bog'liq: innovatsiya turi, korporativ madaniyat, xodimlarning shaxsiy sifat ko'rsatkichlari va boshqalar. Lekin ushbu yondoshuvda o'zgarishlarni qabul qilish jarayoni vaqt qisqaligi tufayli cheklangan va unga mos ravishda to'la integratsiyaga erishish tezligi hamda xodimlarning innovatsion jarayonni qo'llab-quvvatlash imkoniyatlari ham cheklangan.

Innovatsiyaga bo'lgan qarshilikni yengish uchun rahbar quyi bo'g'in boshqaruv xodimlari va xizmatchilarini innovatsiyani rejalashtirish va innovatsion qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish zarur. Axborotlarga ega bo'lish xodimlarni innovatsion tavsiyalarini ishlab chiqishga bo'lgan qiziqishini uyg'otadi va innovatsion loyihalarni joriy etishdagi faol ishtirokini ta'minlaydi. Shu bilan birga loyiha oldi bosqichida ularning ishtiroki loyihani amalga oshirish kafolatini beradi.

Shunday qilib, «egri transformatsiya» ma'lum darajada qisqarishi, jarayon esa og'riqsiz o'tishi mumkin.

## **10.6. Innovatsion qarorlar qabul qilish**

Agar korxonada qaror qabul qilishning avtoritar usuli, ya'ni yakkaboshchilik tamoyili amal qilsa rahbarga xos bunday xususiyat innovatsiyani joriy etishga qat'iy to'sqinlik qilishi mumkin. Amerika ilmiy tadqiqot instituti quyidagi tadqiqotlarni olib borgan: har xil avtomobil firmalarining beshta rahbariga avtomobil bozori holatini o'zgarishi to'g'risida hisobot va ular rahbarlik qilayotgan firmalarning ushbu vaziyatga munosabati to'g'risida yangi strategiya ishlab chiqish vazifasi yuklatilgan. Natijalar quyidagicha bo'lgan: ikkitasi

mahsulotlarni diversifikatsiyalash to'g'risida qaror qabul qilgan, bittasi baholar siyosatini o'zgartirishni taklif etgan, yana bittasi mahsulot ishlab chiqarishning yangi noyob «kelajak modeli»ni taklif etgan va nihoyat oxirgisi bozorda jiddiy o'zgarish bo'lmasligi to'g'risida qaror qabul qilgan. Alohida qayd etish joizki, tanlangan firmalar bir xil resursga, ixtisoslikka ega bo'lib, bozorga o'xshash tovarlarni olib chiqqan va bozordagi mavqelari ham bir xil bo'lgan. Xulosa shundan iboratki menejerlar bir xil vaziyatda har xil qaror qabul qilish mumkin. Bu ularning subyektiv tavsifnomasiga bog'liq. Xususan dunyoqarashi, turmush tarzi, tajribasi, bilimi, vaziyatni tushunish darajasi, istiqbolni ko'ra bilishi va boshqalar. Ko'pincha avtoritar qaror qabul qiluvchi rahbarlar mas'uliyatni o'z zimmlariga olib, innovatsion loyihalar ahamiyatini bo'rttirib ko'rsatishga, agar strategiya o'zini oqlamasa ham unga yangi jihozlar va mablag'lar sarflashga harakat qiladilar. Chunki rahbar o'zining haqligini bo'ysunuvchilarga, umuman jamoaga isbotlash uchun ushbu ishni amalga oshiradi. Ba'zida yuqori rahbariyatning subyektiv yondoshuvi u yoki bu axborotning ahamiyatini to'g'ri baholamaslikka ham olib keladi.

Rahbarlar tashqi omilning korxonaga faoliyatiga ta'siri jiddiy ekanligini sezganda faol harakat qila boshlaydi. Atrof-muhitning o'zgarishi uzoqlashishi bilan rahbar korxonaning yo'nalishini qayta ko'rib chiqish qarorini qoldiradi yoki resurslar oqimini o'zgartiradi.

Voqealarning o'zgarish imkoniyatlarini prognoz qilish, masalan korxonaga holatining o'zgarishi har xil manbalarga asoslanadi: o'zining tadqiqot bo'limlari, ommaviy axborot vositalari, mehnat uyushmalari va boshqalar. Axborot vositalari va televidenie ma'lumotlari hamda moliyaviy analitik xizmat ko'rsatuvchilar korxonaga faoliyatini faollashtirishda muhim omil sanaladi.

Rahbar tashqi muhit o'zgarishini sezdimi, unga e'tibor beradimi, yangi sharoitda menejer o'zining korxonasini kelajakda qanday bo'lishini tassavur etadimi? Qator omillarga bog'liq. Ana shu omillardan ixtisoslik va rahbarning bilim darajasi alohida ahamiyatga egadir.

Nobel mukofoti laureati Gerbert Saymon tadqiqotlari natijalari shundan dalolat beradiki, menejer ixtisosligi uning tashqi muhit o'zgarishiga bo'lgan munosabatiga kuchli ta'sir etadi. Marketing bo'yicha menejer, dastlab sotish hajmini o'zgarishiga e'tibor beradi va tovar aylanmasi darajasini ko'tarishga harakat qiladi. Ishlab chiqarish menejerlarini ko'proq texnologik o'zgarishlar, xarajatni qoplash va foyda olish qiziqtiradi.

Moliyaviy menejerlar o'z faoliyatini moliyaviy oqimlarga va sof aktivlar miqdoriga qaratadi.

Shunday qilib, menejer boshqaruvning yuqori bo'g'in pog'onasiga ko'tariladi va strategik qarorlar qabul qiladi. Bu korxonaning imkoniyatlari hamda tashqi muhit o'zgarishi qanday bo'lsa, xuddi shunday holda qabul qilishiga hamda innovatsiya tufayli unga moslashishiga bog'liq.

Bozor strategiyasi korxonaning innovatsion salohiyatini aniqlab beradi. Tajovuzkor, bostirib kirish strategiyasini yoki ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash strategiyasini qo'llagan korxonalar rahbari o'zining yuqori darajadagi novatorlik qobiliyatini namoyish etadi va tashqi muhit axborotlariga ko'proq e'tiborni qaratadi. Agar korxonada himoyalash strategiyasi qo'llanilsa rahbar ushbu axborotni ikkinchi darajali va korxonalar faoliyatiga jiddiy ta'sir yetmaydi deb qabul qiladi.

Har bir rahbar axborotni qabul qilib, o'ziga xos xulosa chiqaradi. Bir korxonalar uchun globalizatsiya o'sish imkoniyati bo'lsa, boshqasi uchun biznesning xatarli xavfi bo'lishi mumkin. Ba'zi bir korxonalar e'tiborni ekologik muammoning o'sib borishiga qaratsa, ba'zilar ushbu holatni iste'molchilar to'g'risida g'amxo'rlikni namoyish etish deb tushunib o'zining bozordagi raqobatbardoshlik mavqeini mustahkamlashga harakat qiladi. Raqobat kuchayishi bilan ko'pgina korxonalar xarajatlarni kamaytirishga va unga mos ravishda bahoga e'tiborni qaratadi, boshqalari esa asosiy e'tiborni mahsulot sifatiga va diversifikatsiyalash imkoniyatlarini topishga e'tiborni qaratadi. Bular hammasi odamlarning qarorlar qabul qilishdagi subyektiv yondoshuvidir.

### **10.7. Innovatsiyaning tashqi qarshiligi**

Har qanday tashkilot bozorning boshqa subyektlari qurshovida faoliyat yuritadi va ular tomonidan ro'y berayotgan ta'sirni sezadi. Yetkazib beruvchilar, iste'molchilar, vositachilar, ijtimoiy institutlar, raqobatchilar, korxonaning faoliyatiga u yoki bu darajada ta'sir ko'rsatadi. Innovatsiyani amalga oshirish jarayonida ushbu ta'sir ko'pincha qarshilik bosimi darajasiga ko'tariladi, chunki yangilikning joriy etilishi bevosita yuqorida qayd etilgan barcha mikromuhit subyektlarini o'z ichiga oladi.

Korxonalarda innovatsiyani samarali amalga oshirishda faol ta'sir etuvchi beshta bozor subyektlarini ko'rsatib o'tish mumkin. Ular moliya

institutlari, ommaviy axborot vositalari, ta'lim muassasalari, mehnat bozori va davlat qonunchilik institutlari.

Moliya bozori. Ko'pgina korxonalar u yoki bu darajada moliya bozori bilan bog'liq bo'ladi. Birinchidan ular o'zlarining aksiya va obligatsiyalarini asosiy birjalarda ro'yxatdan o'tkazadi. Ikkinchidan, investorlar korxonaning samaradorligi va istiqboli to'g'risida tasavvurga ega bo'lish uchun chop etilgan hisobotdan ma'lumotlarni olishadi. Korxonaga esa ko'pincha hisobotlarni tuzish uchun audit va moliya maslahatchilarini yo'llaydi. Uchinchidan korxonaning bozor qiymatini baholash moliya konsalting agentligi tomonidan amalga oshiriladi.

Yuqorida qayd etilgan moliya institutlari har qanday ma'lumotga juda extiyotkorlik bilan munosabatda bo'ladi, jumladan innovatsion siyosatga oid axborotlarga ham. Chunki korxonaning rentabelligi, barqarorligi, foydaliligi va boshqa ko'rsatkichlari aynan innovatsiyani joriy etish bosqichida pasayadi. Bu bilan moliya institutlari korxonaning qulay sharoitda faoliyat yuritishi uchun menejerlar tomonidan tegishli qarorlar qabul qilishga majbur etadi. Bu uzoq muddatga mo'ljallangan davrda foyda keltiruvchi innovatsiyani (keng qamrovli tadqiqot natijalarini yoki mahsulotni almashtirishga mo'ljallanganmi, yoki allaqachon eskirgan va samarasiz uskunalarni qat'iy nazar) investitsiyalashni qiyinlashtiradi.

Bunday qarshilikni yumshatish uchun innovatsion jarayonlarni aniq rejalashtirish, innovatsiyani joriy etishdan manfaatdor bo'lgan nafaqat korxonaga, balki kredit va moliya tashkilotlari axborotlarni olishi uchun yetarli shart-sharoit yaratish lozim.

Ommaviy axborot vositalari. Korxonaning imidji ko'pincha uning faoliyatiga, jamiyat munosabatiga ya'ni iste'molchilar bilan muloqotiga bog'liq. Ushbu jarayonda ommaviy axborot vositalari alohida o'ringa ega.

Jurnalistlar va korrespondentlar korxonada ro'y berayotgan voqelikni nafaqat yoritib qolmasdan, balki korxonaning istiqboli va rivojini ham baholashda faol ishtirok etadi. Aksariyat holatlarda korxonaga faoliyatining salbiy tomonlariga e'tibor qaratiladi, chunki ijtimoiy fikr salbiy axborotlar ta'siriga moyil bo'ladi.

Mana shunday vaziyatdan chiqish uchun ommaviy axborot vositalarini rag'batlantirish maqsadida yangi tovarni ijobiy baholash, qayta tashkil etish, korxonaning birlashishi yoki qo'shilishi kabilarga ko'proq e'tiborni jalb etish lozim. Buning uchun prezentatsiya, press-

konferensiya yoki mahsulot na'munalarini namoyish etish usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Davlat institutlari. Hukumat, vazirliklar va boshqa davlat tashkilotlari innovatsiyani rag'batlantirish (masalan, ekologik me'yorlar, korxonalarini ekologik toza mahsulot ishlab chiqarishga majbur etadi, kam energiya talab qiladigan yoki resurslar sig'imi yuqori bo'lgan ishlab chiqarish) ham uning yo'liga to'g'onoq ham bo'lishi mumkin.

Raqobatni cheklovchi siyosat, iqtisodiyotning alohida sohalarini subsidiyalash ko'pincha bozor subyektlarini yangilikka bo'lgan munosabatini susaytiradi. Ko'pgina mamlakatlarda transport, tibbiyot, oziq-ovqat sanoati, aloqa tashkilotlarini qo'llab quvvatlash, korxonalarda innovatsion faollikning tushib ketishiga olib kelgan. Ushbu korxonalar uchun innovatsiya ularning yashash qobiliyatini saqlab qolishning muhim rag'batlantiruvchi omili ekanligi dolzarbligini yo'qotadi. Bunday holat raqobatbardoshlik qobiliyatini yo'qotadi.

### **10.8. Innovatsiya jarayonida korxonada ichki madaniyatining o'zgarishi**

Strategik o'zgarishlar yangicha dunyoqarashni va korxonada faoliyatiga yangicha nazar tashlashni talab etadi. Rahbarning vazifasi – yangicha yondoshishga, e'tiborni jalb qilish bilan birga mikromuhitni shakllantirishga yoki uni yaratishga e'tibor berishi ham lozim. Aynan mana shu holatda yangi va amaldagi mavjud (eski) jarayon o'rtasida qarama-qarshilik paydo bo'ladi va korxonaning ichki madaniyati shakllanadi.

Korporativ madaniyat – umumiy ahloq qoidalari, muloqot madaniyati, biznes madaniyati, sifat standarti, ijtimoiy ahloq modeli, jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabat, odatlar, an'analar va boshqalardan tashkil topadi.

Korporativ madaniyat xodimlarning atrof-muhit to'g'risidagi tushunchasi bo'lib, har bir jamoa a'zosi uning realligini o'zining ma'naviy saviyasi doirasida tushunadi. Revolyutsion o'zgarishlar, xodimlar tomonidan ularning milliy madaniyati, kasbiy madaniyati, ish joyi va boshqa korporativ tarkibiy tuzilishiga qarab har xil tushuniladi. Korxonada madaniyati uning tarixiy rivojlanish bosqichlari, boshqaruv uslublari, ma'muriy boshqaruv tizimi va boshqalarni o'z ichiga oladi. Korxonani tashkil etuvchi korporativ madaniyatni yaratadi va u ishdan ketgandan keyin ham ushbu madaniyat saqlanib qoladi.

Xodimlar dunyoqarashi va ijtimoiy qoidalarni o'rnatish, nafaqat korxonaning tavsifnomasiga balki ijtimoiy muhit va tadbirkorlar jamiyatiga ham bog'liq. Ijtimoiy muhit va milliy madaniyat odamlar uchun muloqot uslubini va darajasini, ishga munosabatini aniqlash uchun zarur. Korxonada tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish (yangi tovar ishlab chiqarish yoki ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash tufayli) bilan korporativ madaniyat ham diversifikatsiyalanadi va yangilanadi, har xil dunyoqarashlar va fikrlar to'qnashadi, tushunish darajasi o'zgaradi.

Korxonada ichki madaniyati yo'nalishi institutsional o'zgarishlar, korxonaning ishbilarmonlar jamiyati bilan o'zaro munosabatiga bog'liq. Ishbilarmonlar jamiyati o'xshash ma'lumotga va tajribaga ega rahbarlar faoliyatini birlashtiradi, jiddiy o'zgarishlar bo'lganda korxonada o'z faoliyatini saqlab qolish maqsadida kooperatsiyaning zarurligini tushuntiradi, raqobat to'g'risidagi umumiy qarashlarni umumlashtiradi. Shu bilan birga madaniyat ishbilarmon jamiyatini subyektiv ravishda o'zida aks ettiradi.

Atrof muhit rahbarlar oldiga korxonada tarixiy yo'nalishini saqlab qolgan holda korporativ madaniyatning nafaqat egiluvchan va samarali shaklini yaratish, balki unga ijtimoiy yo'naltirilgan ahloq g'oyalarni singdirish vazifalarini ham qo'yadi.

Yuqorida qayd etganimizdek, korporativ madaniyat milliy madaniyat ildizlariga borib taqaladi va korxonaning unga aloqadorligini anglatadi. Korxonada mahalliy bozorga o'z faoliyatini qaratgan bo'lsa, xodimlar o'zini o'z uyidagidek his etadi va madaniy zarba odatda kuzatilmaydi.

Korxonada faoliyatini globallashuvi va transmilliylashuvi bilan korporativ madaniyat tadqiqotlari faollashadi. Eng muhim muammolardan biri korporativ madaniyatning milliy madaniyatga, savdo madaniyati va urf-odatlariga moslashuvi bo'lib qoldi.

Boshqalar madaniyatidan nusxa olishga shubha bilan qarashga oid qator jiddiy sabablar mavjud. O'zining madaniyatini to'laligicha transformatsiya qilishi, boshqaruvning yangi tizimi nizomini qabul qilishi mumkin, lekin natijada hayotiy bo'lmagan tuzilmaga ega bo'lishimiz mumkin.

Yapon menejmenti amaliyoti konsensusga asoslangan bo'lib, mazkur jamiyatning madaniyati uning tarixi, yashayotgan xalq urf-odatlari, an'analari asosida uzoq yillar davomida shakllanib ulgurgan. Ushbu madaniyat garmoniyani qo'llab quvatlaydi, nizoni inkor etadi,

jamoatchilikni qadrlaydi, har bir subyektning kompaniyaga qarashligini tan oladi.

Amerika bozorida jamoa bo'lib qaror qabul qilish katta qiyinchiliklarga duch keldi. Yapon tamoyili AQShning ba'zi bir firmalarida, xususan Sumitomo («Samitomo»), Mitsui («Misui») va Itoh («ITO») hamda yirik savdo kompaniyalarida (amerikalik ishchilarni ishga olish cheklangan va ular autsayder holatida bo'lgan) saqlanib qolgan. Yaponiyaning ikkinchi guruh firmalari masalan Honda va Nissan Yaponiyaning noyob boshqaruv tizimidan amerika jamiyati muhitida foydalanish qiyinchiligini tushungan holda o'zining firmalarini maxsus hududlarda (o'zining qoidalariga amal qilish mumkin bo'lgan joyda) joylashtirgan. Boshqa firmalar Matsusnita, Sanyo («Санъо»), Sharp («Sharp») va Sony, amerikalik ishchilarni yollash afzalliklarini tushunib, yapon amaliyotini qo'llashni minimallashtirgan holda, amerika korporativ madaniyatiga o'tishgan.

Amerikadagi qator firmalar yapon menejmentini qo'llashga harakat qilib ko'rishdi, lekin ularning sa'yi-harakatlari muvaffaqiyatsiz yakun topdi. Muammoni «tinch» yo'l bilan yechishga o'tgan ushbu firmalarda innovatsiya kosmetik ko'rinishga ega bo'lib, unda boshqaruvning quyi bo'g'in xodimlari innovatsiya jarayonini boshqarishda ishtirok etmaydi.

Innovatsiya – kompaniya madaniyatining asosini tashkil etuvchi ichki tavsifnoma qiyofasini o'zida aks ettiradi. Innovatsiyaning yangi sharoitiga hamda korxonada ichki madaniyatiga moslashish uchun menejerlar quyidagi tadbirlarni qo'llashi lozim:

- rag'batlantirish tizimi;
- o'qitish tizimi;
- ijtimoiy tizim.

Rag'batlantirish tizimi. Odamlar to'lanadigan haq doirasidagi ishni bajaradi. Korxonada xodimlariga innovatsiyaga bog'liq bo'lgan o'ziga xos vazifalarni bajarganliklari uchun rahbariyat rag'batlantirish tizimini va boshqa qoplash usullarini qo'llaydi. Ma'lumki strategik innovatsiya korporativ va bozor maqsadlarini yangidan aniqlaydi. Shu bois rahbariyat ushbu davr uchun ish haqi mezonlarini va rag'batlantirish tizimini qayta ko'rib chiqadi. Masalan IBM qoplash tizimini kam samara beradigan qisqa muddatli foyda ko'rsatkichlariga (xohlagan usul bilan) erishishni rag'batlantiruvchi tizimga o'tdi. Yangi mikromuhit yaratildi, asosiy ko'rsatkich axloq va ijtimoiy marketingga mo'ljallangan yo'nalish bo'lib qoldi.



O'qitish tizimi. Firma har xil kasbiy darajaga ega bo'lgan xodimlarni ishga yollaydi va unga mos ravishda o'qitishni, ish joyida, seminar, kurslarni tashkil etish asosida malakani oshirish va qayta tayyorlash ishlarini amalga oshiradi. O'qitishdan maqsad rahbariyat tomonidan xodimlarga kompaniyaning ustuvor yo'nalishlarini va uning ahamiyatini, raqobatchilarga hamda atrof-muhitga nisbatan munosabatni, firmaning kelajagi to'g'risidagi ma'lumotlarni firma yetkazish hisoblanadi. Strategik innovatsiyani joriy etishni rag'batlantirish «O'qitish va mashg'ulotlar o'tkazish bazasida» («Project Training Educational Programms») ko'rinishida tashkil etilishi mumkin.

Ijtimoiy tizim. Firmadagi norasmiy muloqot (xodimlar o'rtasidagi) va ularning menejerlar bilan kommunikatsiyasi innovatsion strategiyani joriy etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbariyat boshlangan o'zgarishni ramziy ko'rinishda ya'ni maishiy shart-sharoitlar bilan, xususan, oziq-ovqat, kiyim-kechak bilan ta'minlash, dam olishni tashkil etish bilan boshlaydi. Oshxonaning yagonaligi xodimlar o'rtasida norasmiy o'rtoqlik madaniyatini shakllantiradi. Har xil sport tadbirlarini tashkil etish ham jamoani o'zaro munosabatini mustahkamlaydi. Korxonalar rahbarlari dam olishni ish bilan uyg'unligini ta'minlab «Ish tashvish emas, balki hayot tarzi» ekanligini jamoa a'zolari ongiga singdirishga harakat qiladi.

Ushbu tizimni o'zaro ta'sir samaradorligini ta'minlash uchun korxonalar ichki madaniyatini yaratish lozim. Ushbu madaniyat uchta ko'rsatkich orqali tavsiflanishi mumkin:

- oydinlik;
- samaradorlik;
- izchillik.

Innovatsiyada odatda ushbu uchta ko'rsatkichda o'z aksini topadi.

Korporativ madaniyat tashqaridan kuzatilganda bir-biridan oydinligi bilan ajralib turganday ko'rinadi. Korxonaning chegarasi qancha ochiq bo'lsa, jamoa a'zolarining korxonalar faoliyatidan kutayotgan natijalari asoslangan bo'ladi. Faoliyati «oydin» bo'lgan korxonalarda xaridorlar, analitiklar, yetkazib beruvchilar va aksionerlar hamma vaqt korxonalar maqsadi va ustuvor yo'nalishi hamda xodimlar imkoniyati va kasbiy mahorati to'g'risida tushunchaga ega bo'ladi. Bu odatda qarorlar qabul qilishni, qolaversa innovatsiyani joriy etishni yengillashtiradi.

Madaniyat samaradorligi korxonalar faoliyat yuritayotgan xodimlar axloqi bilan belgilanadi. Xodimlarning birdamligi, hamkorligi qanchalik

yuqori bo'lsa korxonadagi ijtimoiy faollik ham shuncha yuqori darajada bo'ladi. Bu korxonah rahbarlari uchun nazoratning o'xshash usullaridan foydalanish imkoniyatini kengaytiradi va ishlab chiqarish standartlarini o'rnatishda qulaylik yaratadi.

Korxonah ichidagi madaniyatning shakllanish izchilligi ham transformatsiya davrini o'z ichiga oladi. Shu bilan birga korxonahning ko'p yillik tarixiy rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan eski qoidah va me'yorlardan voz kechish nizolarni keltirib chiqaradi va dastlab ruhiy zarbah keyin esa xodimlarni innovatsiyah dushmanigah aylantiradi. Bunday astah-sekin izchil korporativ madaniyah chegarasini hal etish, barchah xodimlarni innovatsion jarayonni amalgha oshirishgah safarbar etish, o'zini oqlashi mumkin. Vaqt o'tishi bilan korxonahning madaniyah kompleks ko'rinishgah ega bo'lib, mazmun jihatdan boyib boradi. U korxonah madaniyah doirasidan chiqadi va ijtimoiy institutlar, ommaviy axborot vositalarigah keng tarqaladi. Qachon o'zgarishlar tashvishi kirib kelsah «oddiy» madaniyah o'zining egiluvchanligini va «kompleks» madaniyahgah nisbatan moslashishgah moyilligini namoyish etadi. 10.1-jadvalda ikki turdagih korporativ madaniyahning taqqoslamah tavsifnomasi berilgan.

10.1- jadval

### Korporativ madaniyatlar farqi

| Tizimlar         | Korporativ madaniyah turlari                                      |  |
|------------------|---|--|
|                  | Oddiy   | Kompleks   |
| O'qitish         | Ish joyidah texnik ko'nikmanish shakllantirish                    | Ishlab chiqarishdan ajralgan holdah doimiy. dunyoqarashning shakllanishi         |
| Rag'batlantirish | Qisqah muddatli natijagah mo'ljallangan. Moddiy rag'batlantirish. | Uzoq muddatgah mo'ljallangan ko'rsatkichlar. Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish |
| Ijtimoiy         | Rasmiy muloqot  | Norasmiy muloqot. Paternalizm.   |

Korxonahda kompleks madaniyah paternalizm darajasining yuqoriligih bilan ajralib turadi. U «ish+oilah+dam olish»ning yagonaligih bilan ajralib turadi va norasmiy muloqotdah barchaning tengligih va barchah sohalardah o'zarah hurmat, e'tibor va g'amxo'rlihigih bilan diqqatgah sazoh-

vordir. Xodimlar o'rtasidagi mana shunday o'zaro aloqa jamoa ahilligini mustahkamlaydi, rahbariyat bilan jamoa o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilab, korxonaning barqaror o'sishiga zamin yaratadi.

Muhim innovatsiya omillaridan biri moddiy rag'batlantirish hisoblanadi va u korxonaning qisqa muddatli moliyaviy natijalariga (har bir kvartal bo'yicha hisobotga ya'ni foyda va zarar ko'rsatkichlariga) bog'liq. Korporativ faoliyatida ish va uning amaldagi natijasi yetakchi o'rinni egallaydi.

«Oddiy» va «kompleks» madaniyat o'rtasidagi farqi amerika va yapon kompaniyalarini taqqoslash misolida ko'rishimiz mumkin. Yaponiyada yirik kompaniya xodimi, ayniqsa Keiretsu, o'z hayotini bevosita o'z kompaniyasiga baxshida etadi, moddiy holatini ikkinchi o'ringa qo'yadi. Unga javoban kompaniya ijtimoiy boylikni, xususan daromad kafolatini, bandlik sug'urtasini va tibbiy xizmatni ta'minlaydi va xodim yagona oilaning to'laqonli a'zosi hisoblanadi. Bunday «kompleks» madaniyat kam egiluvchan, uni tashkil etish va saqlash uchun katta hajmdagi mablag'ni talab etadi. Shu bilan birga ushbu madaniyat boshqaruv uslublariga mos kelavermaydi. Xususan AQSh va G'arbiy Evropa mamlakatlarida qadrlangan yo'nalish bo'lgan individual rivojlanish va maksimal ijtimoiy afzallik kafolatiga.

Korxonada u yoki innovatsion strategiyani tanlash uning ichki madaniyatiga bog'liq. Masalan dastlab Polaroid kompaniyasining ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlariga ko'proq e'tibor berishi unga mos madaniyatni shakllantirishga olib keldi. Kompaniya asoschisi Edvin Land kompaniyaning ilmiy-texnik rivojlanishi va tashqi muhit o'zgarishlariga egiluvchanligiga e'tiborni qaratdi. Kompaniya madaniyatiga xos bo'lgan muhim yo'nalish raqobatbardoshlikni ta'minlovchi sifat ko'rsatkichiga jiddiy e'tibor berildi. Natijada kompaniyada sifat madaniyati shakllandi. General Electric ham mana shunday madaniyatga ega bo'lgan kompaniya sanaladi. Ushbu kompaniyada barcha motivatsiya tizimi sifatini rag'batlantirishga yo'naltirilgan.

Faoliyati innovatsiya segmentiga yo'naltirilgan korxonalarda maqsadli iste'molchilar to'g'risida yetarli bilim va tajriba mavjud bo'ladi. Bunday korxonalar marketing bilimiga ega xodimlarni yollaydi va ularni bozorni tadqiqot etish dasturi va marketing dasturini amalda qo'llash bilan ta'minlaydi. Bozor segmentlari bilan ishlashda maksimal samaraga erishish uchun tabaqalashgan boshqaruv tizimidan foydalanadi, ma'lum bozor hududi bo'yicha mas'ul strategik guruhga mustaqil qarorlar qabul qilishi uchun vakillik huquqi beriladi.

Diversifikatsiya – o‘xshash bo‘lgan ikki turdagi madaniyatdan foydalanishni taqozo etadi. Sinergetik va koglameratga yo‘naltirilgan moliyaviy madaniyat. Koglamerat madaniyatida korxonalar rahbariyati operatsiyalarni diversifikatsiyalash yo‘lidan boradi va o‘z raqobatchilarni sotib oladi, ularni faoliyatini rentabelli bo‘lishiga qaratadi. Koglamerat madaniyatining asosiy vazifasi kapitalni taqsimlash, moliya sohasida tajriba va bilimga ega bo‘lgan xodimlardan foydalanish. Rag‘batlantirish – yillik rejada ko‘rsatilgan foyda va rentabellikka erishish darajasiga qarab amalga oshiriladi.

Olib borilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, haqiqatda samarali koglameratni qo‘llash uchun xodimlar soni kam bo‘lishi va ichki bozorda kapitalni ko‘proq samara beradigan subyektlar o‘rtasida qayta taqsimlash lozim. Oltita kompaniyada (shundan ikkitasi sinergetik diversifikatsiyaga asoslangan) olib borilgan taqqoslama tahlil natijalaridan ma‘lum bo‘ldiki, sinergetik madaniyat xodimlariga nisbatan koglamerat madaniyat xodimlari kam funksiyani bajargan va har xil bo‘linmalar integratsiyasiga qiziqishi bo‘lmagan (sinergetik madaniyatda esa integratsiya unga xos muhim jarayon hisoblanadi).

Koglamerat diversifikatsiya menejerlarni an‘anaviy yo‘nalishdan voz kechishga vakillikni qayta ko‘rib chiqish, boshqarishning yangi tizimini qo‘llashga da‘vat etadi.

Innovatsion va korxonalar ichki madaniyati o‘rtasidagi o‘zaro aloqadorlikni o‘rganish bo‘yicha quyidagi xulosalarga kelish mumkin. Birinchidan, rahbar tomonidan tashqi muhitga moslashishning u yoki bu shakli korxonalar qabul qilgan madaniyat turiga bog‘liq. Mazkur madaniyat qanchalik oddiy va aniq bo‘lsa, innovatsiyani joriy etish imkoniyati ko‘proq bo‘ladi. Ammo innovatsiyani samarali joriy etish uchun kompleks madaniyat ya‘ni ijodni va tashabbusni moddiy rag‘batlantirish tizimi, xodimlar malakasini doimiy ravishda oshirib borish hamda samarali ijtimoiy muhit zarur bo‘ladi.

Ikkinchidan, u yoki bu innovatsiyani joriy etishda rahbariyat korxonadagi an‘anaviy madaniyatni o‘zgartirishga va uni yangi maqsad va vazifalarga moslashtirishga majbur.

Shunday qilib rahbar oldida quyidagi vazifalar turadi:

- korxonaning yashash qobiliyatini saqlab qolish uchun innovatsiyaning zarurligini tushunib etish va eski madaniyatning yaxshi tomonlaridan foydalanib, innovatsiyani joriy etish va «innovatsion muhit»ni yaratish;

- strategik yangiliklarni joriy etishdan maksimal foyda olishga erishish maqsadida yangi tashkiliy madaniyatni shakllantirish.

### *Nazorat savollari*

1. Rahbar korxonani boshqarish jarayonida innovatsiyaga oid qanday funksiyalarni bajaradi?

2. Rahbar qanday sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lmog'i lozim?

3. Monarxlar, generallar, elchilar to'g'risida nimalarni bilasiz?

4. Innovatsiyani boshqarishda rahbarlarga qanday talablarni qo'yilgan?

5. Innovatsiyani boshqarishning o'rta bo'g'in menejerlari qanday vazifani bajaradi?

6. Qarorlarni qabul qilishda o'rta bo'g'in menejerlari ishtirokining zarurligini asoslab bering.

7. Boshqaruvning quyi bo'g'in menejerlari qanday vazifalarni bajaradi?

8. Quyi bo'g'in menejerlarini innovatsion qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilishning radikal usuliga misollar keltiring.

9. Rasmiy, norasmiy tizimdan foydalanish afzalliklari nimalardan iborat?

10. Innovatsiya qarshiligi va uning kelib chiqish sabablarini tushuntirib bering.

11. Innovatsiya qarshiligini qanday bartaraf etish mumkin?

12. Kompaniyaning ichki kommunikatsiya tizimini qanday tushunasiz?

13. Innovatsion jarayonlarni amalga oshirishda «egri transformatsiya» bosqichlari va ularning izchilligi hamda mohiyatini tushuntirib bering.

14. Innovatsion qarorlar qanday qabul qilinadi?

15. Innovatsion qarorlar qabul qilishda tashqi muhit o'zgarishlarini hisobga olish zarurligini izohlab bering.

16. Innovatsiyaning tashqi qarshiligi omillarini qanday tushunasiz va unga nimalar kiradi?

17. Moliya bozori, ommaviy axborot vositalari, davlat institutlarining innovatsion qarorlar qabul qilishga ta'sirini tushuntirib bering.

18. Korxonada ichki madaniyati mohiyati nima va u qanday shakllanadi?

19. Korporativ madaniyat va uning afzalliklari nimadan iborat?

20. Innovatsiyani yangi sharoitda qo'llash uchun menejerlar qanday tadbirlarni qo'llashi lozim?

21. Innovatsiyani joriy etishda ichki madaniyat ko'rsatkichlarining (oydinlik, samaradorlik, izchillik) mohitini tushuntirib bering.

22. Koglamerat diversifikatsiya va uning afzalliklarini izohlab bering.

---

---

## X bob. INNOVATSION LOYIHALAR XAVF-XATARINI BOSHQARISH

### 11.1. Xavf-xatar turkumlari

Innovatsion loyihalar xavf-xatarini boshqarish korxonalarda xavf-xatarini boshqarish tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi. Bunday sharoitda korxonada faoliyatiga oid har qanday innovatsion loyiha xavf-xatari korxonadagi xavf-xatarni boshqarishning yagona tizimi tarkibida bo'ladi va boshqariladi. Bu tegishli loyihani joriy etishda paydo bo'ladigan xavf-xatarning oldini olish imkonini beradi va joriy etish samaradorligini oshiradi.

Xavf-xatarlar xarakteriga qarab quyidagi turkumlarga bo'linadi:

- soliq xavf-xatari, soliqqa tortish jarayoni bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- bozor xavf-xatari, bozordagi o'zgarishlar (baho, talab va taklif, valyuta kursi, foiz stavkalari va boshqalar);
- qarz xavf-xatari, tomonlar o'z zimmasiga olgan shartnoma majburiyatlarini bajarmaslik bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- biznes xavf-xatari, korxonaning asosiy faoliyati doirasida qabul qilinadigan qarorlar bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- yuridik xavf-xatar, bitim yoki kelishuvsiz qandaydir bir faoliyatni amalga oshirish, korxonaning ma'lum faoliyat turiga oid ruxsatnomaning yo'qligi, joriy sud da'volari bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- operatsiyalar bo'yicha xavf-xatar, tizimda hamda boshqarish va nazorat jarayonidagi kamchiliklar, inson omili va xodimning samarasiz qaror qabul qilishi bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- ekologik xavf-xatar, atrof muhitni muhofaza qilish va sanoat xavfsizligini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- texnologik xavf-xatar, ishlab chiqarish jarayonida texnik vositalardan, jihozlar, uskunalar va texnologiyadan foydalanish bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- marketing xavf-xatari, mahsulotni sotish bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- ishlab chiqarish xavf-xatari, ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillari bilan bog'liq xavf-xatarlar;

- siyosiy xavf-xatar, tashqi siyosiy va qonunchilik muhiti bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar.

Xavf-xatarlar ma'lum vaqt oralig'ida joriy etilishiga qarab quyidagi turkumlarga bo'linadi:

- joriy xavf-xatar, joriy yilda sodir bo'ladigan xavf-xatarlar;
- o'rta muddatli xavf-xatar, byudjet xavf-xatari, ya'ni o'rta muddatda (1-3 yil davomida) byudjet ko'rsatkichlariga ta'sir etuvchi xavf-xatarlar;

- strategik xavf-xatar, korxonaning strategik maqsadiga, dastlab qiymat ko'rsatkichlariga ta'sir etuvchi jiddiy xavf-xatarlar.

Xavf-xatarni sifatli turkumlash uchun korxonada faoliyatini va uning funksional bo'linmalarining biznes jarayonini tahlil qilish zarur. Bundan ko'zlangan maqsad xavf-xatar bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish va korxonada oladigan daromadni ko'paytirishdan iborat. Xavf-xatar tahlili korxonada xavf-xatarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishning tayanch bosqichi hisoblanadi. Innovatsion jarayonga ta'sir etuvchi xavf-xatar omillarini hamda turkumlashda xavf-xatarlar o'rtasidagi munosabat imkoniyatlarini aniqlash uchun kompleks tahlil o'tkazish maqsadga muvofiq. Xavf-xatarni tahlil qilishning kirish ma'lumotlari quyidagilardan iborat:

- mas'ul pudratchilar ish tajribasi darajasi;
- korxonada korporativ xavf-xatarni qabul qilingan turkumlari;
- korxonada biznes jarayonining mazmuni;
- mintaqa bo'yicha axborotlar va boshqalar.

Mas'ul pudratchilar ish jarayonida quyidagi tahlil usullari va vositalaridan foydalanadi:

- korporativ xavf-xatarni tahlili uchun xavf-xatar omillarini aniqlash;
- qonun va me'yoriy hujjatlar tahlili;
- tarixiy ma'lumotlar tahlili va ekspert bahosi;
- ssenariy yondoshuvi va SWOT-tahlilidan foydalanish va boshqalar.

Geologik, ekologik va sanoat xavfsizligini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarni tahlil qilishda yuqorida nomlari keltirilgan xavf-xatarga mos ishlab chiqilgan maxsus uslubiyotdan foydalaniladi. Quyida biz korporativ xavf-xatar omillarining ro'yxatini ko'rib chiqamiz. Xavf-xatarning makro omillari:

- urush, inqilob, ijtimoiy tartibsizlik, mintaqadagi korrupsiya, jinoiy vaziyat;



- tartibga soluvchi organlar (davlat, moliya institutlari, o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilotlar va boshqalar);

- tabiiy halokat (yer silkinishi, vulkan otilishi, tornado, sunami va boshqalar);

- iqtisodiy muhit, mintaqada infratuzilmaning rivoji.

Xavf-xatarning moliyaviy-iqtisodiy omillari:

- bozor xavf-xatariga faoliyatning moyilligi: foizli stavkalarining, valyuta kurslarining, mahsulot narxlarining o'zgarishi, inflyatsiya va boshqalar;

- joriy vaziyat va soliq qonunchiligidagi o'zgarishlar (foydadan olinadigan soliq, dividenddan olinadigan soliq, qo'shimcha qiymat solig'i, ortiqcha foydadan olinadigan soliq, eksport va import bojlari va boshqalar);

- moliyaviy majburiyat shartlari va tarkibi (valyuta, foizli stavka, qaytarish muddati, foizni to'lash davriyligi, qarz ustuvorligi, egasining o'zgarishi bilan qarzni to'liq to'lash zarurligi va boshqalar);

- balansdan tashqari majburiyatlar, nafaqa majburiyatlari, uchinchi tomon foydasiga kafolatning mavjudligi;

- tomonlarning moliyaviy holati, ular defolt holatga tushib qolganidagi oqibat tahlili;

- debitor va kreditor qarzlarni aylanish davri;

- tasdiqlangan investitsion dasturga nisbatan xarajatlarning o'zgarishi;

- korxonalar yoki uning bo'linmalari (filiallari) joylashgan hududda shartnomaning iqtisodiy shartlariga nisbatan davlat pozitsiyasining o'zgarishi;

- investitsiyalash bo'yicha mahalliy hukumat oldidagi majburiyatlar;

- ijtimoiy majburiyatlar.

Xavf-xatarning marketing omillari:

- mahsulotlarni sotish yo'llari va tomonlarning o'zaro munosabati;

- potensial iste'molchilar va sotish bozori;

- transport tariflari, tijorat xarajatlari va xomashyoni oraliq qayta ishlovi bilan bog'liq xarajatlar o'zgarishi;

- yetkazib berish shartnomalarining o'zgarishi, shu jumladan uzoq muddatli shartnoma bilan bog'liq iste'molchining operativ tanlov imkoniyatlarini tahlili va boshqalar;

- mahsulotlarni sotish hajmining o'zgarishi;

- ichki bozorda mahsulotlarni past narxda (hajmi, davri, majburiyatlarning kelib chiqish shartlari bilan bog'liq) sotish majburiyatlarining mavjudligi.

Xavf-xatarning yuridik omillari:

- me'yoriy hujjatlarning takomillashmagani va loyihani boshqarish tuzilmasidagi kamchiliklar;

- korxonaning aktivlari bilan bog'liq qonuniy cheklovlar va talablarning o'zgarishi;

- korxonaga nisbatan davlat organlari va loyiha ishtirokchilari tomonidan talabning o'zgarishi;

- tartibga solinmagan va potensial sud da'volari: soliq, ekologiya tashkilotlari, aksionerlar, xodimlar va mahalliy aholi va boshqalar tomonidan;

- qonuniy baza, tabiatni muhofaza qilish qonunchiligi, texnika xavfsizligi standartlari, mehnatni va sog'liqni muhofaza qilish, xavf-xatar sug'urtasi;

- berilgan ruxsatnomaga huquqning o'zgarishi;

- korxonaga faoliyatini tartibga solib turuvchi me'yoriy hujjatlardagi kamchiliklarning mavjudligi.

Xavf-xatarning geologik va ishlab chiqarish omillari:

- uglevodorod turlarini va uning zahiralarni aniqlashning noaniqligi;

- zahiralarni qayta taqsimlash imkoniyatlari (qo'shni konlarga);

- geologiya qidiruv ishlarining hajmi, tarkibi va dasturiy tadbirlar muddati;

- uglevodorodning sifati va hissasi;

- uskunalarining noyobligi va uni o'rnatish va foydalanish bo'yicha ijrochining tajribasi (standart talabga javob bermaydigan uskunani o'rnatish shtatsiz vaziyatni kelib chiqish xavfini oshiradi);

- uskunalarining joriy holati, ta'mirlalab uskunalarni ta'mirlash zarurligi;

- pudratchilar bajargan ishning sifati, ularning tajribasi, malakasi.

Sanoat xavfi va ekologiya sohasidagi xavf-xatar omillari:

- tabiiy omillar va sharoitlar;

- uchinchi shaxsning huquqqa qarshi harakati;

- nuqson, tashqi korroziya, mexanik shikastlanish;

- quduqdan foydalanish jarayonida nazoratning yo'qligi (joriy va kapital ta'mirlashning olib borilmaganligi);

- davlat nazorat organlari tomonidan da'vo va jarimalarni belgilanishi, atrof muhitni ifloslanishini bartaraf etish uchun korxonada tomonidan sarf qilingan qo'shimcha xarajatlar;

- ijtimoiy xavf-xatar va korxonada imidjiga yetkazilgan zarar: aholi migratsiyasi, shikoyat, ommaviy axborot vositalarining salbiy munosabatlari va boshqalar.

Xavf-xatarlarni turkumlash asosida xavf-xatar ro'yxati tuziladi, xavf-xatarni biznesga va mintaqaga oid kelib chiqish sabablari va sharoitlari o'rganiladi. Yangi loyiha xavf-xatarlarini turkumlash maxsus ishchi guruh a'zolari tomonidan amalga oshiriladi. Tahlil uchun kirish ma'lumotlari quyidagilar hisoblanadi:

- loyiha bo'yicha axborot-analitik memorandum;
- loyiha bo'yicha zarur ma'lumotlarning mavjudligi va uni olish imkoniyatlari;
- ishchi guruh a'zolari faoliyatining tajribasi;
- korxonada qabul qilingan korporativ xavf-xatar turkumlari.

## 11.2. Xavf-xatarni baholash va tavsiflash

Xavf-xatarni turkumlash va ro'yxatga olish ishlari nihoyasiga yetgandan keyin (ham yangi, ham amaldagi loyihalar bo'yicha) xavf-xatarni tavsiflash va baholash amalga oshiriladi. Xavf-xatarni tavsiflash va baholashning standart shakli sifatida «xavf-xatar ro'yxati» qo'llaniladi.

Dastlab turkumlangan xavf-xatarlarning asosiy tavsifnomasi beriladi. Ushbu tavsifnoma xavf-xatarning kelib chiqish sabablari va sharoitini va uning salbiy oqibatlarini to'g'risidagi sifatli tavsifnomani o'z ichiga oladi. Keyin xavf-xatarni baholash jarayoni boshlanadi, ya'ni salbiy oqibatlar natijasida ko'rilgan iqtisodiy zararni sifat va son jihatidan baholash ishlari olib boriladi.

Baholashning asosiy usullari quyidagilar hisoblanadi: ekspert baholash; mutaxassislar bilan olib borilgan so'rov va javoblar; matematik va statistik baholash; tegishli soha bo'yicha maslahatchi-mutaxassislarning mustaqil fikrlari; ssenariyalik yondoshuv; Monte-Karlo modelini qo'llash; asosiy ko'rsatkichlarni sezgirligini tahlil qilish. Baholash ham sifat, ham miqdoriy ko'rinishda amalga oshiriladi.

Xavf-xatarni sifatli baholash. Agar miqdoriy baholash imkoni bo'lmasa yoki obyektiv sabablarga ko'ra hech qanday ma'no kasb etmasa, unda xavf-xatar har xil baholash shkalalaridan foydalangan

holda sifatli baholanadi. Masalan yo'qotishni baholash uchun quyidagi baholash shkalasidan foydalanish mumkin. Minimal baho USD - 10 mingga; past baho USD 10 mingdan USD 100 mingga; o'rtacha baho USD 100 mingdan USD 1 milliongacha; yuqori baho USD 1 milliondan USD 100 milliongacha; maksimal baho USD 100 milliondan ortiq.

Xavf-xatarning ehtimolligini baholash: ehtimollik darajasi past – 5 yilda 1 marta; ehtimoli bor – bir yilda 1 marta, ammo 5 yilda 1 marta nisbatan tez sodir bo'ladigan; amalda mumkin bo'lgan – bir yilda bir marta va tez-tez sodir bo'ladigan xavf-xatar.

Yo'qotishni baholash sifati va xavf-xatarni ehtimolligi, xavf-xatar baholanadigan sohada ekspert ma'lumotlar asosida amalga oshiriladi.

Xavf-xatarni miqdoriy baholash. Xavf-xatarni baholash usulini tanlash bo'yicha qaror qabul qilishda mas'ul ijrochilar odatda, aniq loyiha bo'yicha mutaxassislar bilan maslahatlashadi.

### 11.3. Xavf-xatarni baholashning ba'zi bir usullari

«Xavf-xatar kartasi» usuli. Ushbu usul yordamida xavf-xatarni baholashda quyidagi birliklardan foydalaniladi:

A) xavf-xatarning joriy ehtimoli (xavf-xatarning ehtimollik birligi, haqiqiy);

B) xavf-xatarning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan ehtimolligi (xavf-xatarni boshqarishning rejalashtirilgan tadbirlari o'tkazilgandan keyingi ehtimollik birligi);

V) xavf-xatardan joriy yilda ko'rilgan zarar (xavf-xatarning salbiy oqibatlarini iqtisodiy baholash, haqiqiy);

G) xavf-xatardan joriy yilda ko'rilgan zarar (xavf-xatarni boshqarishning rejalashtirilgan tadbirlari o'tkazilgandan keyingi iqtisodiy baholash).

Xavf-xatar natijalarini baholash, joriy zarar ko'rsatkichini joriy ehtimollik ko'rsatkichiga ko'paytirish orqali kutilayotgan joriy zararni aniqlash orqali amalga oshiriladi. Korxonada rahbarining xavf-xatarga bo'lgan munosabatini yo'l qo'yilgan zararni, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan ehtimollik zarariga ko'paytirish orqali topilgan ko'rsatkich belgilab beradi.

Statistik ko'rsatkichlar usuli. Agar xavf-xatarni yuqorida biz ko'rib chiqqan usul orqali baholash imkoni bo'lmasa, lekin xavf-xatarning

miqdoriy ko'rsatkichlari mavjud bo'lsa, unda statistik usul orqali baholash ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

Statistik usulda baholash. Value-at-Risk (VAR). Agar tahlil qilinayotgan birlikning analitik funksiya taqsimoti aniq bo'lsa, ushbu birlikning ehtimolligi 90%dan kam emasligini anglatadi. Kutilayotgan birlik R90 miqdori bilan taqqoslanadi va ular o'rtasidagi nisbatga qarab tegishli boshqaruv qarori qabul qilinadi.

Xavf-xatarni taqsimot parametri funksiyasi orqali baholash. Ushbu usul agar xavf-xatar asosiy parametrlarning noaniqligi bilan bog'liq bo'lganda qo'llaniladi. Masalan, geologik-qidiruv ishlaridagi xavf-xatarga qazib olish zahiralari miqdorida noaniqlik kuzatilganda. Axborotning minimal hajmi xavf-xatar ro'yxati ko'rinishida bo'lib tahlil qilinayotgan taqsimot funksiya uchun ushbu miqdor R10, R50, R90ni tashkil etadi.

Maqsad ko'rsatkichlariga erishish ehtimolligini baholash usuli. Korxonaga uchun qiymat ko'rsatkichi muhim hamda xavf-xatar rejalashtirilgan ko'rsatkichga erishish imkonini bermaydigan holatda qo'llaniladi. Ushbu usul strategik xavf-xatarni tahlil qilishda ko'proq qo'llaniladi.

Ssenariy tahlili. Agar xavf-xatar kelajakda asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar miqdorining noaniqligi bilan bog'liq bo'lsa va baholanadigan birlikni analitik taqsimot funksiyasi yordamida aniqlash imkoni bo'lmasa, xavf-xatarni tasodifiy omilga bog'liqligini hisobga olgan holda baholanadigan ko'rsatkichning sezgirlik jadvalini tuzish imkoniyati ko'rib chiqiladi. Mana shunday omil sifatida neft mahsulotlari bahosini olish mumkin. Xavf-xatar sharoitidagi ko'rsatkich sof foyda bo'lishi mumkin. Neft mahsulotlariga bahoning o'zgarishiga qarab, unga mos sof foyda miqdorini aniqlash mumkin.

#### **11.4. Xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasini ishlab chiqish**

Xavf-xatarni baholash jarayoni bilan bir vaqtda xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasini ishlab chiqiladi. Uni ishlab chiqishda xavf-xatarni turkumlash va ularning tavsifnomasidan foydalaniladi. Ushbu reja o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- xavf-xatarning qisqacha tavsifnomasi;
- xavf-xatarni minimallashtirish bo'yicha tadbirlar ro'yxati;
- xavf-xatar egasining nomi va egallab turgan lavozimi;

- oylar bo'yicha miqdoriy ifodalangan tadbirlarni amalga oshirish dinamikasi (har bir tadbir bo'yicha);
- oylar bo'yicha qiymat ko'rsatkichida ifodalangan tadbirlarni amalga oshirish dinamikasi (har bir tadbir bo'yicha);
- mazkur tadbir korxonaga mablag'i yoki qo'shimcha moliyaviy mablag' hisobidan amalga oshirilishi to'g'risida axborot;
- xavf-xatarni minimallashtirish uchun zarur moliyaviy xarajatlar manbai (tadbirlar bo'yicha alohida hamda barcha tadbirlar bo'yicha umumiy xarajat). Xususan tannarx hisobiga; korxonaning investitsiya dasturi mablag'lari hisobiga.

Shu bilan birga korxonada xavf-xatarni minimallashtirish bo'yicha tadbirlar rejasi monitoringini olib borish zarur. Ushbu monitoring yakuniy hisobot bo'yicha olib boriladi va ushbu hisobot asosida tegishli tushuntirish hisoboti tayyorlanadi.

Xavf-xatarni boshqarishning har bir bosqichi mazmunini, ishlab chiqarish faoliyati (sanoat xavf-xatari) bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar misolida ko'rib chiqamiz.

### **11.5. Sanoat xavf-xatari**

Xavf-xatarni boshqarishning uslubiy ta'minoti nuqtai nazaridan korxonaga o'zining ishlab chiqarish faoliyatida xavf-xatarni boshqarish, turkumlash va baholash tartibini belgilovchi hujjatlarni ishlab chiqishi lozim. Hujjatda ishtirokchilar ro'yxati va ularning javobgarligi, vakolati hamda o'zaro aloqadorligi o'z aksini topishi zarur.

Ushbu sohadagi barcha ishlanmalar korxonaga biznes-jarayoni doirasidagi sanoat xavf-xatarini boshqarishni ta'minlashga yo'naltirilgan bo'ladi va u atrof-muhitni muhofaza qilishni, sanoat xavfini hamda mehnatni muhofaza qilishni o'z ichiga oladi.

Sanoat xavfi, atrof muhitni muhofaza qilish va mehnatni muhofaza qilishdan ko'zlangan maqsad sanoat xavf-xatarini sezilarli darajada kamaytirishga yordam bera oladigan sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholash hisoblanadi.

Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun korxonaga o'ziga quyidagi majburiyatlarni olmag'i lozim:

- sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholashni amalga oshirish hamda sanoat xavf-xatarini sezilarli darajada kamaytirish tadbirlarini ishlab chiqish;

- atrof muhitni boshqarish sohasiga oid xalqaro standartlariga (150 1400:2004 va ONSAS 18001:1999) mos tadbirlarni ishlab chiqish.

Yuqorida qayd etilgan xavf-xatarni boshqarish jarayoni uchta bosqichdan iborat: sanoat xavf-xatarini turkumlash; xavf-xatarni tavsiflash va baholash; xavf-xatarni ta'sirini kamaytirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish.

Sanoat xavf-xatari korxonada faoliyati bilan bog'liq bo'lib, u xodimga, mulkka va ishlab chiqarish jarayoniga, atrof tabiiy muhitiga hamda korxonaning sanoat xavfi ta'siri mavjud hududda joylashgan pudratchi tashkilotlar faoliyatiga ta'sir etadi. Ushbu xavf-xatar sanoat xavfi ta'sir etadigan hududda sotib olinadigan mahsulot yoki xizmatga ham o'xshash ta'sir etishi mumkin.

Sanoat xavfi bilan sanoat xavf-xatari o'rtasidagi farq quyidagi ta'riflarda o'z aksini topgan:

- sanoat xavfi – bu manba yoki vaziyat bo'lib, inson salomatligiga, mulkka, korxonaning ishlab chiqarish jarayoniga, atrof tabiiy muhitga zarar keltiradi;

- sanoat xavf-xatari ( $R=I \times P$ ) – xavf me'yori – xavf-xatar ehtimollik chastotasini ( $I$ ) xavf xatar oqibatida ko'rilgan zararga ( $R$ ) ko'paytirish orqali aniqlanadi. Bunda ( $R$ ) inson salomatligiga, korxonada mulkiga, atrof tabiiy muhitga yetkazilgan zararni o'zida aks ettiradi;

- ruxsat berilgan sanoat xavf-xatari – inson salomatligi va xavfsizligi, ekologiya sohasi, qonunchilik majburiyatlarini hisobga olgan holda korxonada tomonidan yo'l qo'yish mumkin bo'lgan xavf-xatar darajasi;

- sanoat xavf xatarining qoldiq darajasi – xavf-xatarni boshqarish usullari qo'llanilgandan keyingi sanoat xavf-xatari tavsifnomasi.

Sanoat xavf-xatarini baholash – bu sanoat xavf-xatari miqdorini kompleks baholash va ruxsat berilgan xavf-xatar bo'yicha qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Sanoat xavf-xatarini baholash – sanoat xavf-xatari darajasini kamaytirish yoki xavf-xatar darajasini amalda qo'llash mumkin bo'lgan darajada saqlashga qaratilgan tadbirlar majmuidan iborat.

Sanoat xavf-xatarini boshqarish quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshirish orqali ta'minlanadi:

- ma'lum va mavjud sanoat xavfini aniqlash tahlili;
- sanoat xavfini turkumlash bilan bog'liq xavf xatarni baholash;
- xavf-xatarni yo'l qo'yish mumkin bo'lgan darajasini va korxonada uchun muhim bo'lgan sanoat xavf-xatarini aniqlash;

- yo'1 qo'yish mumkin bo'lmagan xavf-xatarni kamaytirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish.

Sanoat xavf-xatarini boshqarish jarayoni quyidagilarni nazarda tutadi:

- sanoat xavf-xatarini turkumlash va uni baholashga yagona yondoshish;

- xavf-xatarni ruxsat etilgan darajasini aniqlash;

- yagona markaz tomonidan sanoat xavf-xatarini boshqarishni muvofiqlashtirish;

- sanoat xavf-xatarini bosqichma-bosqich kamaytirish yoki bartaraf etish;

- yangi qurilib ishga tushirilayotgan va qayta rekonstruksiya qilinayotgan obyektlardagi sanoat xavf-xatarini turkumlash va baholash;

- ruxsat etilgan darajadagi sanoat xavf-xatarni qo'llab quvvatlash va baholash, turkumlash bo'yicha mas'uliyatni taqsimlash;

- sanoat xavf-xatarini davriy tahlil qilish va qayta baholash;

- xavf-xatarni boshqarish jarayoniga xodimlarni jalb qilish va ularning faol ishtirokini ta'minlash;

- sanoat xavf-xatarini sug'urtalash.

Sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash. Sanoat xavfini turkumlash -- bu sanoat xavfini aniqlash yoki uning mavjudligini tan olish hamda tegishli tavsifnomasini berish.

Sanoat xavfini turkumlash jarayoni xavf-xatarini aniqlashga kompleks yondoshuvga asoslanadi. Chunki ushbu xavf-xatar xodimlar, atrof tabiiy muhiti, korxonada mulki hamda uskuna va jihozlardan foydalanishda asosiy va yordamchi operatsiyalarni bajarish bilan bog'liq bo'ladi.

Sanoat xavfini turkumlashda quyidagilar hisobga olinadi:

- standart talabga javob beradigan faoliyat va doimo bajariladigan ishlar (joriy va kapital ta'mirlash, qurilish, chiqindilarni chiqarish va boshqalar);

- standart bo'lmagan va vaqti-vaqti bilan bajariladigan ishlar (masalan, rezervuarlarni neft qoldig'idan tozalash). Shuningdek yordamchi jarayonlarni ham e'tibordan chetda qoldirmaslik zarur. Xususan energiya tarqatuvchi uskunalarda, tayyor mahsulot, chiqindi, avtotransportdan foydalanish, maxsus texnikalar va boshqalar;

- pudratchi tashkilotlar faoliyati, ya'ni ular tomonidan tegishli hududda xususiy uskunalar hamda korxonada jihozlardan foydalangan holda ishlarni bajarish;



- yerni xavfli kimyoviy va radioaktiv moddalar bilan ifloslanishi bilan bog'liq xavf-xatar va xavflar;

- rejalashtirilgan faoliyat, loyihalashtirish jarayoni, uskunalarni o'rnatish (qayta tiklash, texnologik, texnik vositalar va uskunalarni yangilash) bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar va xavflar.

Sanoat xavfini turkumlash rejalashtirilgan faoliyat turlari uchun faoliyat boshlanishiga qadar qabul qilingan qarorlar asosida amalga oshiriladi. Xavf-xatarni ta'sirini baholashda quyidagilar hisobga olinadi:

- qulay ish sharoiti – rejalashtirilgan ish rejimi jarayonida xavf-xatarning paydo bo'lishi (ishni boshlash va to'xtatish rejimini hisobga olgan holda);

- avariya holati – to'satdan paydo bo'ladigan xavf-xatar.

Xavf-xatarning avariya bilan bog'liq holati, avariya holatlarini paydo bo'lish imkoniyatlarini aniqlash va turkumlash va uni oldini olishga e'tiborni qaratishga asos bo'ladi.

Tajribalardan kelib chiqqan holda korxonada yuzma-yuz keladigan sanoat xavf-xatari va xavfi bo'yicha namunaviy ro'yxat ishlab chiqiladi. Ro'yxatda korxonaning asosiy va yordamchi faoliyati o'z aksini topgan bo'ladi. Har bir yo'nalish doirasida tegishli xavf-xatar va ma'lum xavf bilan bog'liq bo'lgan faoliyat turlari va operatsiyalar aniqlanadi.

Xavf-xatarni baholash va tavsiflash. Xavf-xatar ro'yxatini shakllantirish va turkumlashning navbatdagi bosqichi xavf-xatarni baholash va uni tavsiflash hisoblanadi.

Sanoat xavf-xatarini baholash ikki bosqichda olib boriladi:

- dastlabki (yiriklashtirilgan) baholash. Xavf-xatarni boshqarish bo'yicha amaldagi tadbirlarni hisobga olgan holda jiddiy sanoat xavf-xatarlarini aniqlash;

- detallashtirilgan prognozli baholash. Boshqarish tadbirlarini hisobga olgan holda jiddiy sanoat xavf-xatari darajasini aniqlash.

Dastlabki (yiriklashtirilgan) baholashda korxonada mutaxassislaridan tashkil topgan maxsus ishchi guruh xavf-xatarni turkumlash va baholash ishlarini olib boradi va uning natijalari asosida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan xavf va xavf-xatar ro'yxatini tuzadi. Xavf-xatarni dastlabki baholashda xavf-xatarni boshqarishning amalda qo'llanib kelinayotgan tadbirlarini hisobga olish lozim. Xususan zarur reglamentning mavjudligi (yo'qligi); xodimlarning kasbiy mahorati; texnik ta'minot; avariya holatiga tayyorgarlik darajasi va boshqalar.

Namunaviy xavf va xavf-xatarni baholashda har xil konlarda va obyektlarda xavf-xatar darajasi har xil bo'lgan holatlar hisobga olinadi.

Sanoat xavf-xatarini baholashda maxsus matritsali baholash usulidan foydalaniladi, ya'ni unda xavfning jiddiylilik darajasi va uning oqibatida ko'riladigan zarar aniqlanadi. Baholash sanoat xavf-xatari va xavfni baholashda ishtirok etgan maxsus ishchi guruhlar tomonidan amalga oshiriladi. Korxonalarda xavf-xatarni boshqarish tizimi xavf-xatarni va xavfni qayta turkumlash va baholash dolzarbligini inobatga olgan holda quyidagi holatlarda amalga oshiriladi:

- rejali – yilda bir marta;
- turkumlash jarayoni – ishlab chiqarish jaryonining o'zgarishi natijasida sanoat xavfi va xavf-xatarining paydo bo'lishi qayta turkumlashni taqozo etadi;
- jiddiy sanoat xavfi va xavf-xatarini boshqarish bo'yicha rejalashtirilgan tadbirlar joriy etilgandan keyin qayta baholash o'tkazilganda.

Agar sanoat xavf-xatari parametrlarida o'zgarishlar sodir bo'lgani aniqlansa yoki xavf-xatarining yangi turi paydo bo'lsa va turkumlash zaruriyati tug'ilsa, sanoat xavf-xatarini rejadani tashqari ko'rib chiqish tavsiya etiladi.

Sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish. Ushbu bosqichda oldingi ikkita bosqich natijalariga ko'ra hamda jiddiy sanoat xavf-xatarlar reestriga asosan sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha rejalashtirilgan va joriy etiladigan boshqaruv tadbirlari amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda jiddiy sanoat xavf-xatari bilan bog'liq operatsiyalar uchun funksional mezon va parametrlarni o'rnatish lozim bo'ladi.

Sanoat xavf-xatarini kamaytirishning optimal tadbirlarini tanlash uchun quyidagi asosiy omillar hisobga olinadi:

- xavf-xatarni kamaytirish bo'yicha tadbirlarni texnik jihatdan amalga oshirish imkoniyati;
- xavf-xatarni kamaytirishning kutiladigan darajasi;
- tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar va xavf-xatarlar.

Sanoat xavf-xatari darajasini kamaytirish bo'yicha tadbirlar ikki xil xavf-xatarni boshqarishni o'z ichiga oladi: xavf-xatar ehtimoli va xavf-xatar oqibatida ko'riladigan zarar. Sanoat xavf-xatarlarini kamaytirish bo'yicha tadbirlar xarakteri bo'yicha bir-biridan farq qiladi va texnik, ekspluatasion va tashkiliy tadbirlardan tashkil topadi. Xavf-xatarining kamayishiga maksimal darajada ta'sir ko'rsatadigan va minimal xarajatlar talab qiladigan tadbirlar ustuvor hisoblanadi.

Xavf-xatarni kamaytirishni rejalashtirish va joriy etish bo'yicha tadbirlarning amal qilish muddati ular tadbirlar samara bermaydigan vaqtga qadar davom etadi.

Sanoatda jiddiy xavf-xatarni kamaytirishning korxonaga uchun ruxsat etilgan darajasini saqlab qolish uchun quyidagilarga e'tiborni qaratish lozim:

- sanoatda jiddiy xavf-xatarlar bilan bog'liq hujjatlashgan funksional mezon va operatsiyalar bo'yicha ishchi parametrlarni o'rnatish lozim. Operatsiyaga xavfli moddalar va uskunalarni sotib olish, xavfli moddalarni tashish va saqlash, qayta ishlangan chiqindilar, uskunalaridan foydalanish va boshqalar;

- sanoatda jiddiy xavf-xatarni kamaytirishni boshqarishning o'rnatilgan parametrlari va hujjatlashgan funksional mezonini amalda bajarish.

### *Nazorat savollari*

1. Xavf-xatarlar xarakteriga qarab qanday turkumlarga bo'linadi?
2. Xavf-xatarni tahlil qilishning kirish ma'lumotlariga nimalar kiradi?
3. Xavf-xatarning makro omillari nimalardan iborat?
4. Xavf-xatarning moliyaviy-iqtisodiy omillarini tushuntirib bering.
5. Xavf-xatarning yuridik omillarini izohlab bering.
6. Xavf-xatarning geologik va ishlab chiqarish omillari sanoatning qaysi tarmoqlari uchun ko'proq ahamiyat kasb etadi?
7. Sanoat xavfi va ekologiya sohasidagi xavf-xatar omillari mohiyatini tushuntirib bering.
8. Xavf-xatarni baholash va tavsiflash nima uchun kerak?
9. Xavf-xatarni sifatli baholash usuli qaysi paytlarda qo'llaniladi?
10. Xavf-xatarni miqdoriy baholash usuli mohiyatini tushuntirib bering.
11. Xavf-xatarni taqsimot parametri funksiyasi orqali baholash qaysi paytlarda qo'llanilishi maqsadga muvofiq?
12. Ssenariy tahlili usulining mohiyatini tushuntirib bering.
13. «Xavf-xatar kartasi» usuli orqali xavf-xatar baholanganda qanday birliklardan foydalaniladi?
14. Statistik ko'rsatkichlar usuli va statistik usulda baholashning bir-biridan farqini tushuntirib bering.

15. Xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasi o'z ichiga nimalarni oladi?

16. Sanoat xavf-xatarini qanday tushunasiz?

17. Sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholashda korxonalar o'z zimmalariga qanday majburiyatlarni olmog'i lozim?

18. Sanoat xavfi va sanoat xavf-xatari o'rtasidagi farq nimadan iborat?

19. Sanoat xavf-xatarini boshqarish qanday vazifalarni amalga oshirishni talab etadi?

20. Sanoat xavf-xatarini boshqarish jarayoni nimalarni nazarda tutadi?

21. Sanoat xavfi va xavf-xatari qanday turkumlanadi?

22. Sanoat xavfini turkumlashda nimalar hisobga olinadi?

23. Sanoat xavf-xatarini baholash bosqichlari qanday olib boriladi?

24. Sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha qanday tadbirlar ishlab chiqiladi?

## XULOSA

O'quv qo'llanmada ilgari surilgan g'oyalar, metodologik yondoshuvlar korxonalar doirasida innovatsiyani samarali boshqarishga yo'naltirilgan. Innovatsion jarayon murakkab va ko'p bosqichli bo'lgani bois unga kompleks yondoshish zarur. Xususan g'oyalar, ilmiy tadqiqot ishlari, tajriba konstruktorlik ishlari, yangiliklarni joriy etishdan oldin sinab ko'rish, ishlab chiqarishga joriy etish, samaradorligini baholash va boshqalar. Bu yo'nalishlar o'zaro bir-biri bilan bog'langan yagona tizimni o'zida aks ettiradi.

Keyingi yillarda korxonalar innovatsion rivojlanishning zarurligini tushunib yetmoqda. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqishda ularni ishtiroki kuzatilmoqda. Ammo innovatsion jarayonga tizimli yondoshish sezilmayapti. Natijada korxonalar innovatsiyaning ba'zi bir elementlarini joriy etish bilan cheklanib qolmoqda.

O'quv qo'llanmada innovatsion jarayonga tizimli hamda strategik yondoshuv korxonalar miqyosida ko'rib chiqilgan. Korxonalar yangi innovatsion imkoniyatlardan foydalanganda tizimli yondoshuvga, innovatsion jarayon bilan texnologiyaning uyg'unligiga e'tibor berishi ko'rsatib o'tilgan. Innovatsion jarayonni tizimli boshqarish, innovatsion, texnologik, biznes strategiyalarning integratsiyasini ta'minlashi, korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanishini prognoz qilishga puxta zamin yaratishi atroflicha yoritib berilgan.

Korxonalar innovatsiya faoliyatining iqtisodiy samaradorligini baholash ham ilmiy, ham amaliy jihatdan muhim ahamiyatga ega. Ushbu yo'nalishda muallif tomonidan ilmiy izlanishlar olib borilgan va tadqiqot natijalari bo'yicha innovatsiya faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi hamda korxonalar innovatsion faoliyati iqtisodiy samaradorligini baholash ko'rsatkichlari taqdim etilgan.

Bo'lajak menejerlar korxonaning innovatsion faoliyati bilan bog'liq strategiyalar to'g'risida aniq va yetarli bilimga ega bo'lmog'i lozim. Shu bois mazkur qo'llanmada strategiyaning turkumlari, mohiyati, afzalliklari va qo'llash shart-sharoitlari bo'yicha tavsiyalar va takliflar berilgan. Shu bilan birga innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish usullari, korxonani rivojlantirishning innovatsion tahlili, innovatsion rivojlanish strategiyasini shakllanishga alohida e'tibor qaratilgan.

«Innovatsion menejment» fanini o'rganishda innovatsion loyihalarni baholash salmoqli o'rinni egallaydi. Sababi – jalb qilinadigan

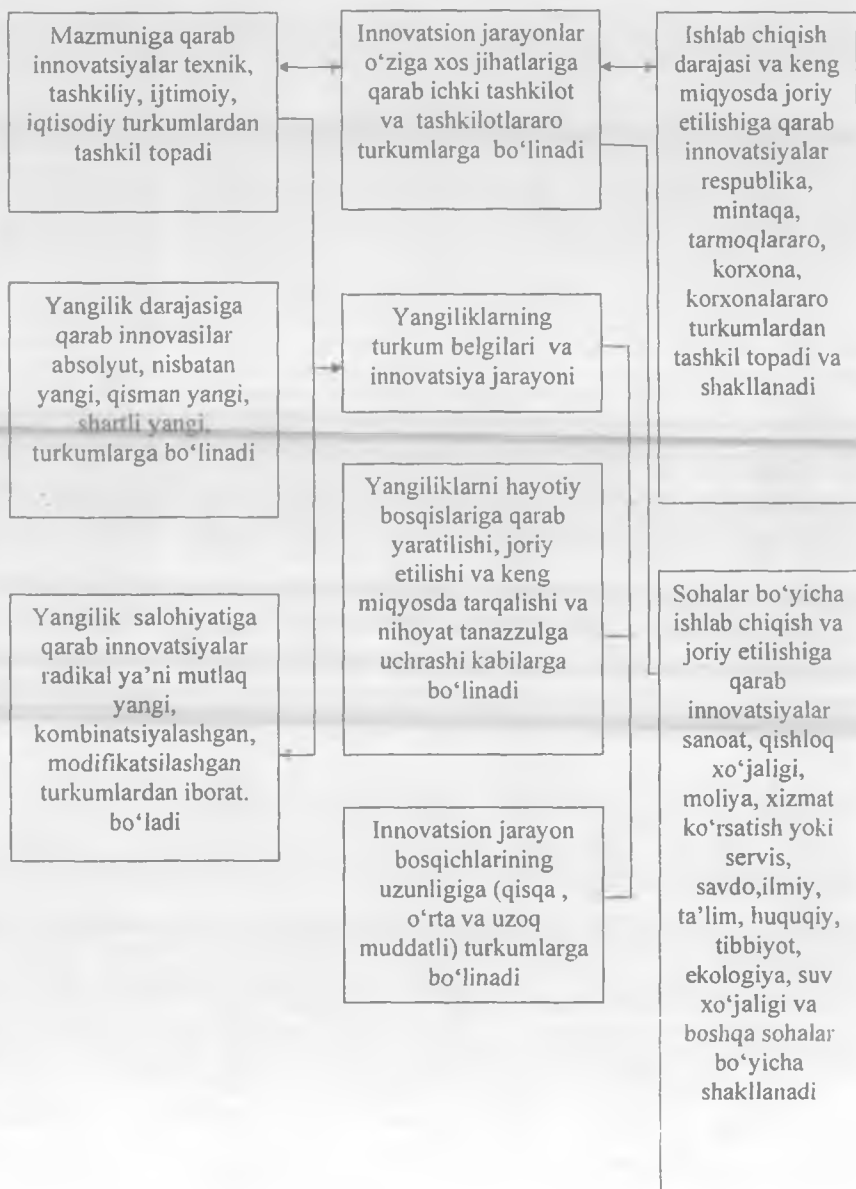
investitsiyalar hajmi, samaradorligi ko'p jihatdan innovatsion loyihalarni baholashga bog'liq. Qo'llanmada o'z aksini topgan innovatsion loyihalarni baholash usullari aynan ushbu maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan bo'lib, unda innovatsion loyihalarni baholash ko'rsatkichlari berilgan.

Hozirgi paytda korxonalar innovatsion jarayonni boshqaradigan menejerlarga katta ehtiyoj sezmoqda. Chunki ilmiy-texnik va iqtisodiy psixologik salohiyatga ega bo'lgan menejerlar innovatsion jarayonlarda faol ishtirok etishi, innovatsion g'oyalarni ilgari surishi, yangiliklarni tanlash va baholashda hamda korxonaning innovatsion rivojlanishini ta'minlashda yetakchi bo'lishi lozim. Ushbu holatni hisobga olgan holda mazkur qo'llanmada yuqori, o'rta va quyi bo'g'in menejerlarining innovatsion jarayonlarni boshqarishdagi o'rni, innovatsiyani joriy etishda paydo bo'ladigan qarshiliklarni bartaraf etish usullariga alohida urg'u berilgan.

Innovatsion loyihalarni joriy etish xavf-xatar bilan bog'liq. Ta'lim oluvchilar innovatsion loyihalarni joriy etishda paydo bo'ladigan xavf-xatarni turkumlari, ularning tavsifnomasi, baholash usullari, xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlarini ishlab chiqish va amalda joriy etishni bilishlari lozim.

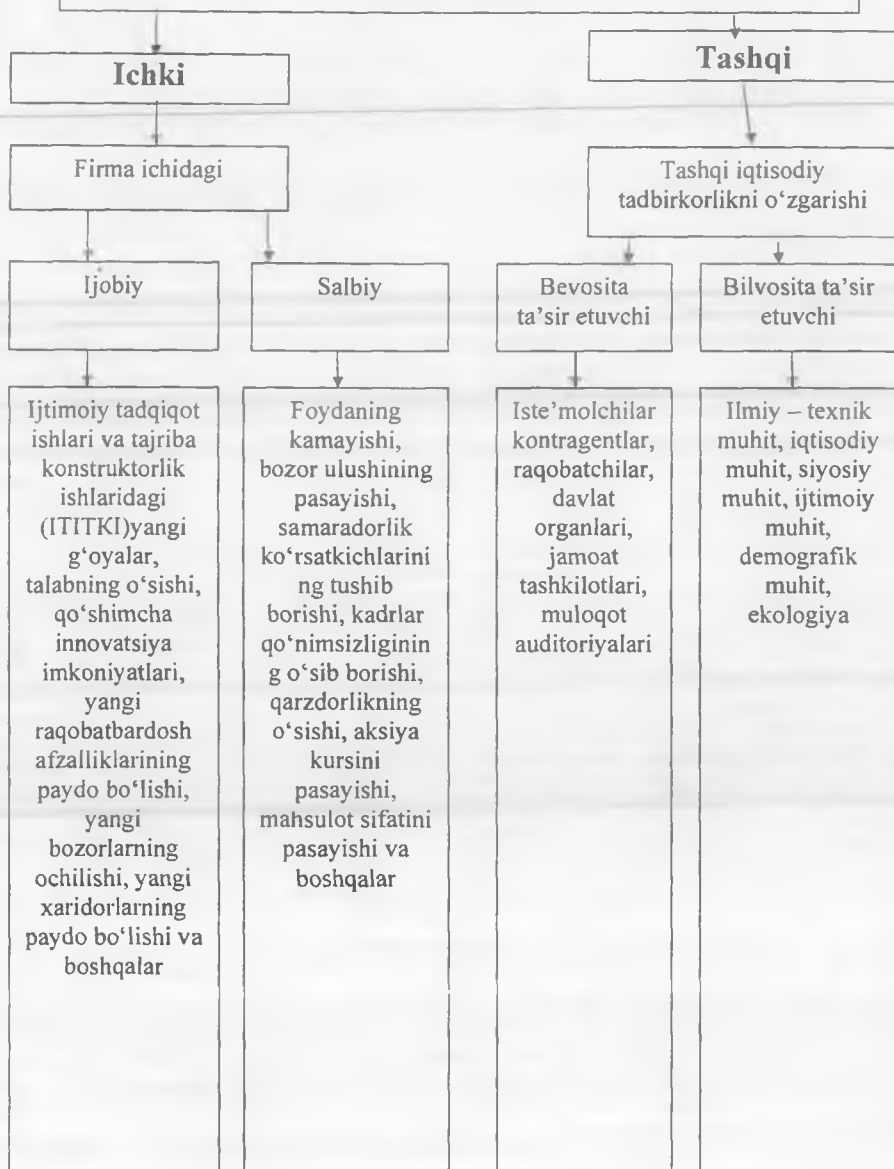
## Ilovalar

### Yangiliklarning turkumlari va innovatsiya jarayoni



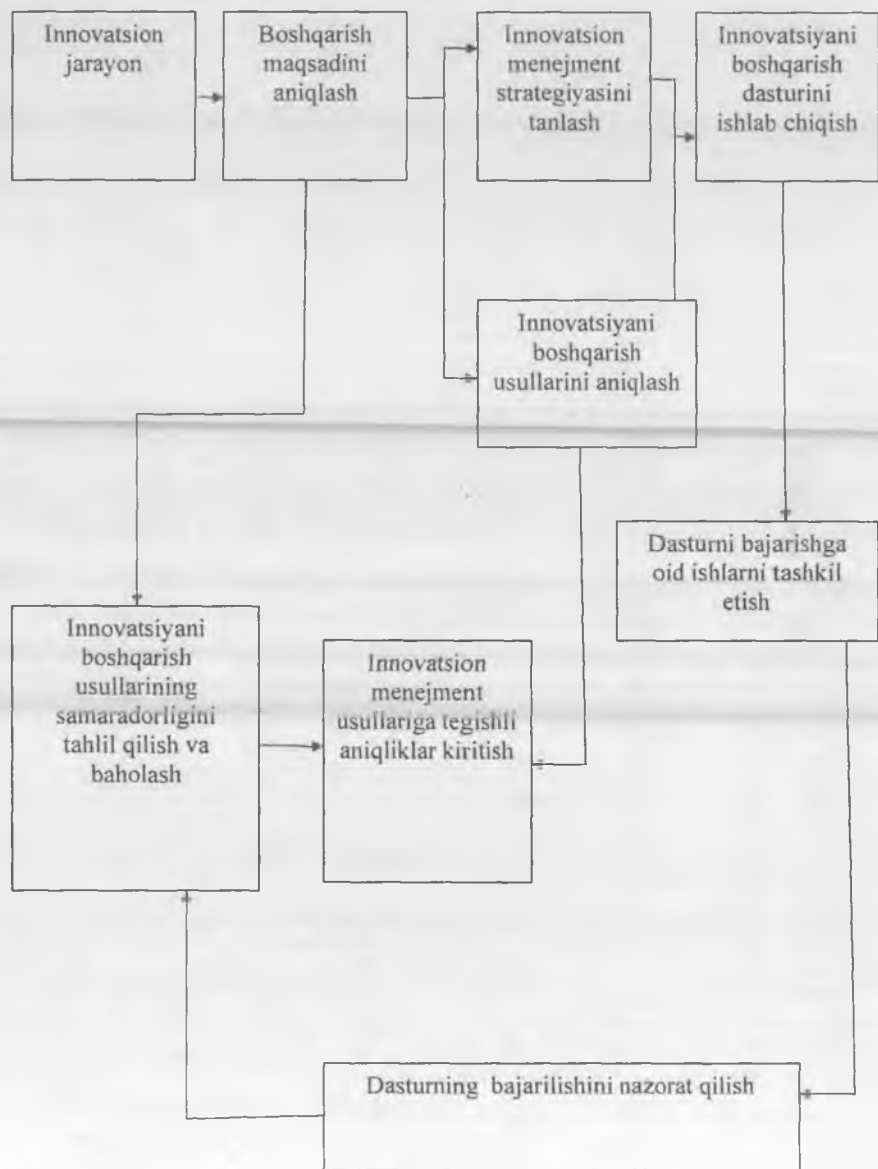
## Innovatsiya omillari.

### Innovatsiya omillari

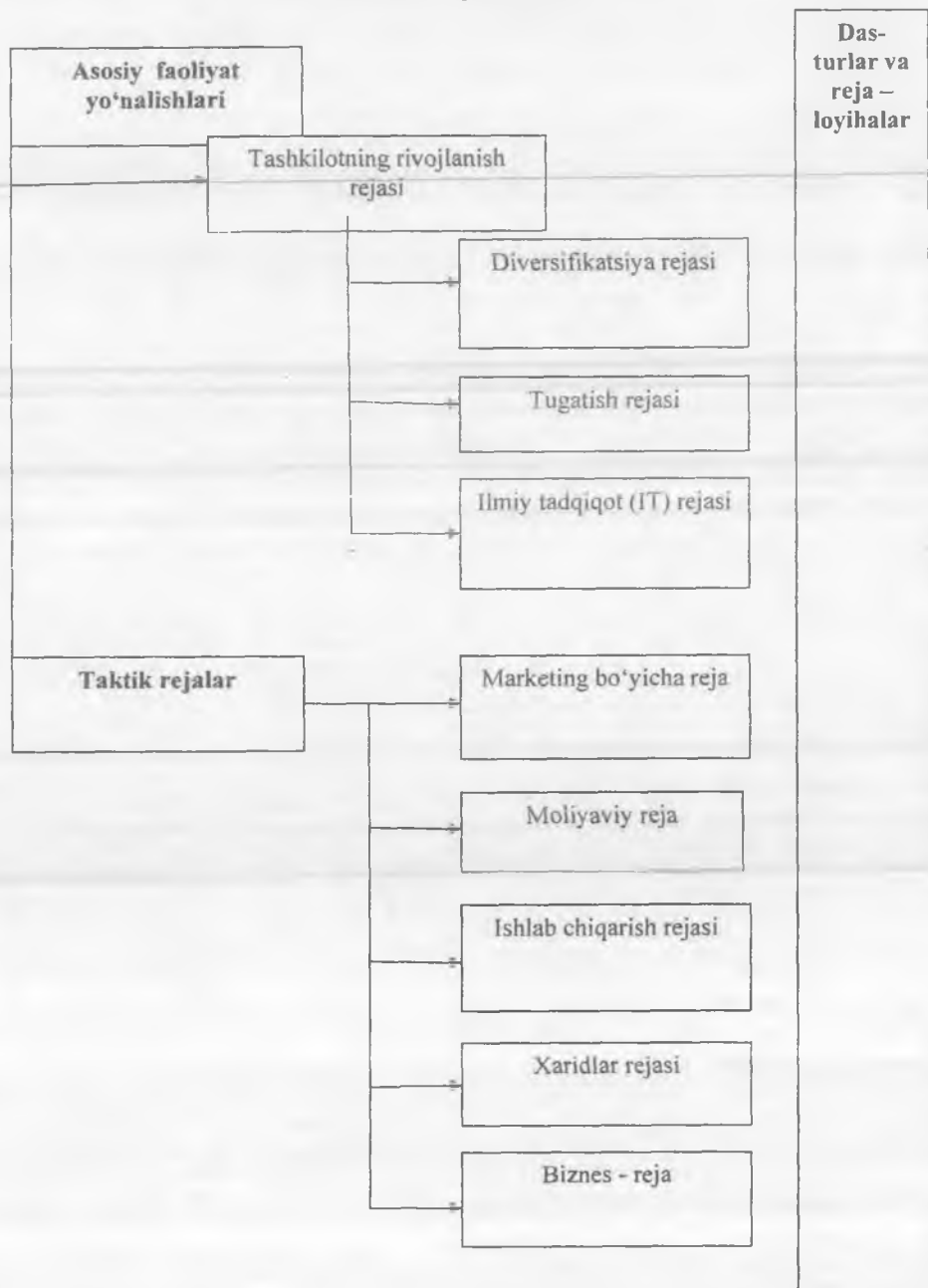




## Innovatsion menejmentni tashkil etish



## Tashkilot rejaları tizimi





## Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifat ko'rsatkichlari testi

| <b>Sifat ko'rsatkichlari Tashabbuskorlik</b> | <b>Baholash ballari</b>   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <b>4</b>  | <b>3</b>   | <b>2</b>   | <b>1</b>   |
| <b>Yetakchilik</b>                           | Qo'shimcha vazifalarni izlaydi, faol, muloqotda samimiy xushmuomala   | Asosiy vazifalarni bajarishda topqirlik ziyraklik jihatlarini namoyish etadi | Qo'shimcha ko'rsatmalarsiz ishning kerakli hajmini bajaradi    | Tashabbussiz, sust, ko'rsatmalar ni kutadi, mas'uliyatni his etmaydi               |
| <b>Xodimlarga munosabat mas'uliyat</b>       | Xodimlar bilan do'stona munosabatda bo'ladi   | Muloqotda yoqimli, odobli  | Ba'zida xodimlar bilan muomalasi qiyin kechadi                 | Mijg'ov, hammavaqt ham xodimlar bilan chiqishib ketaolmaydi                        |
| <b>Tashkilotchilik qobiliyati</b>            | Har qanday topshiriqni bajarishda javobgarlikni his etadi. Qobiliyatli, ishonтира oladi, mantiqiy fikrlaydi, odilona qaror qabul qiladi | Topshiriqlarga rozi bo'ladi<br><br>Nisbatan qobiliyatli va tashkilotchi      | Topshiriqlarga istamay rozi bo'ladi<br><br>Qobiliyati o'rtacha | Har qanday topshiriqdan o'zini olib qochadi<br><br>Tashkilotchilik qobiliyati past |

|  |  |  |                                    |                             |
|--|--|--|------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Qat'iylik</b>                           | Tez, aniq, ishonchli, tezkor                       | Ehtiyotkor, hushyor                            | Dadil, ammo xatoga yo'l qo'yadi    | Shubhalanuvchi ham qo'rqqoq |
| <b>Maqsadga erishishdagi tirishqoqligi</b> | Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklardan qo'rqmaydi | Nisbatan tirishqoq, maqsad sari harakat qiladi | Tirishqoqlikning o'rtacha darajasi | Tirishqoq emas              |

**Asosiy ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar davlat tomonidan sarflangan ilmiy xarajatlar tarkibi**

| <b>Maqsad yo'nalishlari</b>         | <b>AQSh</b> | <b>Germaniya</b> | <b>Fransiya</b> | <b>Buyuk Britaniya</b> | <b>Yaponiya</b> | <b>Shvetsiya</b> |
|-------------------------------------|-------------|------------------|-----------------|------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Mudofaa</b>                      | 54,7        | 9,1              | 29,0            | 40,8                   | 6,2             | 24,3             |
| <b>Kosmos</b>                       | 11,4        | 5,1              | 10,9            | 2,9                    | 7,0             | 1,4              |
| <b>Sog'likni saqlash</b>            | 17,6        | 3,1              | 5,2             | 7,7                    | 2,8             | 0,6              |
| <b>Sanoat</b>                       | 0,6         | 13,2             | 4,8             | 9,3                    | 3,8             | 6,3              |
| <b>Energetika</b>                   | 3,7         | 3,5              | 4,7             | 0,9                    | 19,8            | 2,4              |
| <b>Fundamental tadqiqot ishlari</b> | 4,1         | 38,2             | 35,2            | 24,8                   | 52,1            | 48,3             |

Manba: Science.Engineering Indicators – 1998 - NSB, 1998 – p-175.

## AQShda ilmiy tadqiqot ishlarini byudjet hisobidan moliyalashtirish tarkibi

| Ko'rsatkichlar                            | 1975 yil    |       | 1995 yil    |       |
|---|-------------|-------|-------------|-------|
|   | Mlrd. doll. | %     | Mlrd. doll. | %     |
| Federal ilmiy byudjeti,jami               | 18,1        | 100,0 | 60,7        | 100,0 |
| Shundan: federal hukumat laboratoriyasiga | 5,4         | 29,9  | 16,7        | 27,5  |
| Xususiy sektor                            | 8,6         | 47,5  | 22,1        | 36,4  |
| Universitetlar                            | 2,3         | 12,7  | 13,0        | 21,5  |
| Federal universitet markazi               | 1,0         | 5,5   | 5,3         | 8,7   |
| Boshqa foyda bermaydigan tashkilotlarga   | 0,8         | 4,4   | 3,6         | 5,9   |

Manba: Science.Engineering – 1996 – NSB, 1996 – P.104.

### Davlatning ilmiy – texnik siyosati

Ilmiy – texnik yutuqlarni tadbiq etilishi va ishlab chiqarishni yangilanishi asosida mamlakatda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar raqobatbardoshligini ta'minlab, innovatsion faoliyatni amalga oshirishda ko'maklashish va tegishli shart-sharoitlar yaratish

Zamonaviy texnologik tarkibning asosini tashkil qiluvchi va mukammallashtirgan innovatsiyalarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash

Raqobatli bozor innovatsion mexanizmini samarali faoliyati uchun zarur sharoitlar yaratish

Texnologiyalarning mintaqalararo va xalqaro transferi, xalqaro investitsion hamkorlik, milliy investitsion tadbirkorlikning manfaatlarini qo'llab-quvvatlash

### Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash

To'g'ridan-to'g'ri moliyalashtirish

Yangiliklarni tadbiq etuvchi korxonalariga imtiyozli kreditlarni berish

Soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi vengurli innovatsion fondlarni tashkil etish

Kashfiyotchilar uchun davlat patentli bojlarini kamaytirish

Resursni tejovchi kashfiyotlar uchun patentli bojlarni to'lash muddatlarini kechiktirish

Texnologik tarmoqlarni rivojlantirish texnologiyalarini tashkil etish

**Talabning o'zgarishi va unga ta'sir etuvchi omillar**

| <b>Talab determinanti</b>                                   | <b>Talabning o'zgarish yo'nalishlari</b> |
|---|--|
| <b>Ichki</b>  |  |
| Tarmoq standartlariga mos ravishda                          | to'g'ri                                  |
| Moda oqimiga mos ravishda                                   | to'g'ri                                  |
| Yangi mahsulotning yuqori sifatligi                         | to'g'ri                                  |
| Yangi mahsulotga kafolatlangan servis xizmatining ta'minoti | to'g'ri                                  |
| Ilmiy-tadqiqot ishlari, xarajatlar sarfi                    | to'g'ri                                  |
| Yangi mahsulotni tayyorlovchi korxonaning texnik darajasi   | to'g'ri                                  |
| O'zlashtirish tezligi                                       | to'g'ri                                  |
| Tarmoqning transnatsional darajasi                          | to'g'ri                                  |
| Baho yoki narx  | teskari                                  |
| Sotib oluvchining obro'si                                   | To'g'ri                                  |
| Bozor segmenti  | o'ziga xos                               |
| Komunikatsiya   | To'g'ri                                  |
| Reklama uchun xarajatlar                                    | To'g'ri                                  |
| Kadrlarning kasbiy tayyorgarlik darajasi                    | To'g'ri                                  |
| <b>Tashqi</b>   |  |
| Iqtisodiyot holati  | To'g'ri                                  |
| Siyosiy vaziyat   | o'ziga xos                               |
| Huquqiy baza  | To'g'ri                                  |
| Ekologik vaziyat  | Teskari                                  |
| Texnik taraqqiyot   | To'g'ri                                  |
| Bozorda eski va yangi mahsulot nisbati                      | o'ziga xos                               |
| Iste'molchilar faolligini oshirish                          | To'g'ri                                  |
| Reklamaning ta'siri   | To'g'ri                                  |
| Iste'molchilar daromadi                                     | To'g'ri                                  |
| Tovarlar o'zni almashinuvining mavjudligi                   | Teskari                                  |
| Noaniqlik   | Teskari                                  |

**Tashkilotning strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiya turlari**

| Innovatsiya turlari |   | Tashkilotning strategiyasi |   |   |   |   |
|---------------------|---|----------------------------|---|---|---|---|
|                     |   | A                          | B | S | K | V |
| 1                   | Kashfiyotlar asosida yangi tovarni yaratish   | +                          |   | + |   | + |
| 2                   | Nou-xau asosida ishlab chiqarilayotgan tovarni takomillashtirish  | +                          |   |   |   |   |
| 3                   | Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish   |                            |   | + |   |   |
| 4                   | Nou-xau asosida amaldagi texnologiyalarni takomillashtirish   |                            |   | + |   |   |
| 5                   | Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish  |                            |   | + |   |   |
| 6                   | Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish   |                            |   | + |   |   |
| 7                   | Menejment tizimini takomillashtirish  | +                          |   | + | + | + |
| 8                   | Tashkilot miqyosida xomashyo, butlovchi qismlar va boshqa materiallarni ishlab chiqarish sifatini amalga oshirish | +                          |   |   |   |   |
| 9                   | Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligini takomillashtirish  | +                          |   | + |   |   |
| 10                  | Reklama, tovarni sotishni yangi bozorlarini topish, xaridorlarni rag'batlantirish                                 |                            |   |   |   | + |
| 11                  | Servis xizmati sifatini oshirish  |                            |   |   | + |   |
| 12                  | Tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish  |                            | + |   |   | + |
| 13                  | Yangi bozorni o'zlashtirish   |                            |   |   |   | + |

**Eslatma:** "+" belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni joriy etishni bildiradi.

**13-ilovaga tegishli izohlar:**

**A-** Ishlab chiqarilayotgan tovarning sifatini oshirish. Ushbu strategiya tashkilotning foydasini ko'payishiga olib keladi, ammo xavf-xatar darajasi yuqori bo'ladi.

**B-** Tovarni narxini pasaytirish, sotishni rag'batlantirish, o'zlashtirilayotgan texnologiya hisobiga bozorda o'z mavqeini saqlab qolishga mo'ljallangan strategiya. Ushbu strategiya qoidaga ko'ra tashkilot foydasining kamayishiga olib keladi.

**S-** Yangi texnologiyalar, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning yangi usullari, menejmentni o'zlashtirish hisobiga ishlab chiqarilayotgan tovarning tannarxini tushishiga erishish. Mazkur strategiya tashkilot foydasining ko'payishiga olib keladi.



K- Mazkur strategiya asosida tovar ishlab chiqarish dasturi sotish hajmini o'sishiga olib keladi. Strategiya ko'lami keng bo'lganligi bois, undan samarali foydalanish tashkilot foydasining ko'payishini ta'minlaydi.

V- Tovarlarini sotishning yangi bozorlarini o'zlashtirish, eski va yangi tovar servis xizmatini yaxshilashga asosiy e'tibor qaratiladi. Strategiya qoidaga ko'ra tashkilot foydasining ko'payishiga olib keladi.

**Yaponiya va AQSh firmalarida ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) turlarning nisbiy ahamiyati,%**

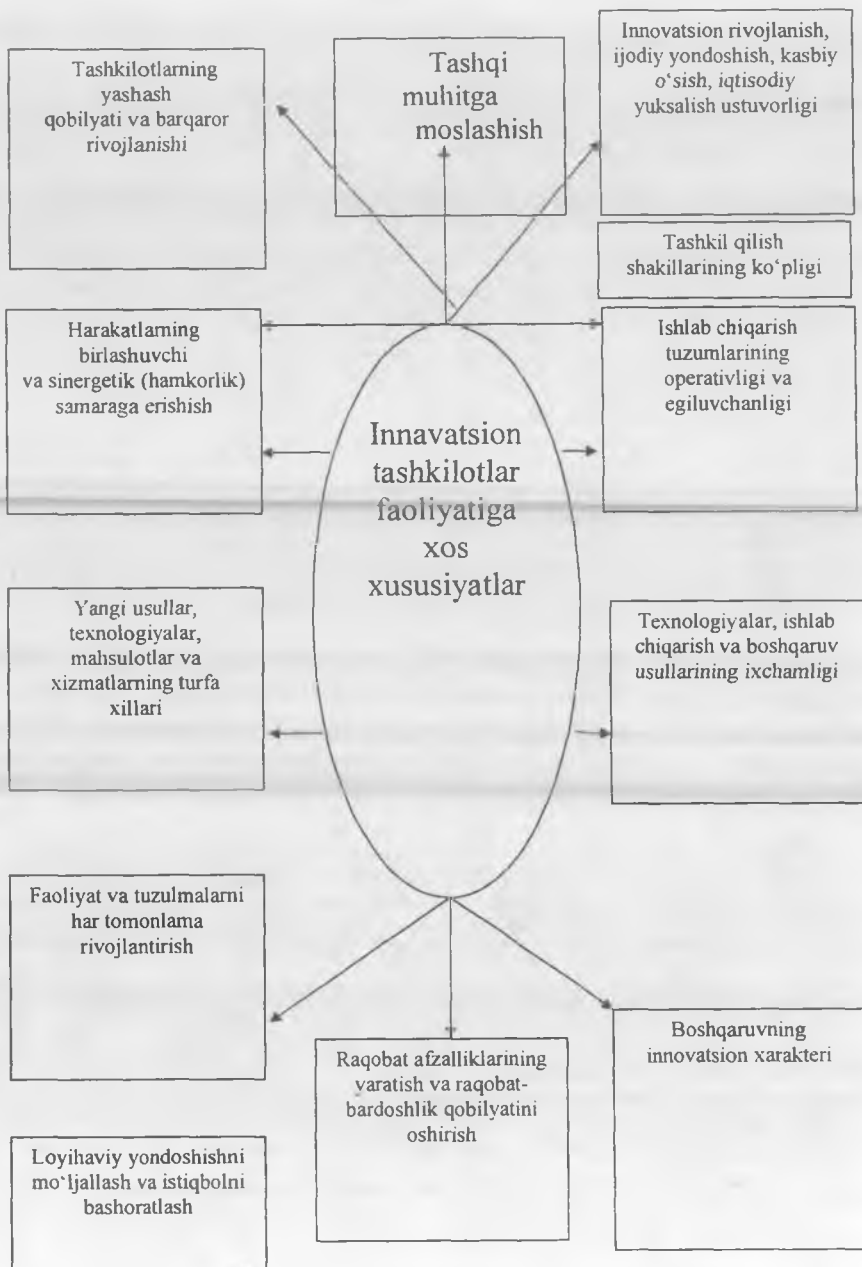
| ITTKI turi  | Yaponiya     | AQSh         |
|---|--------------|--------------|
| Yangi texnologiyalar sohasidagi fundamental tadqiqotlar                             | 15,8         | 8,2          |
| Mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va modernizatsiyalash sohasidagi tadqiqotlar | 26,6         | 35,8         |
| Yangi mahsulotlarning o'zlashtirilishi  | 33,9         | 29,9         |
| Ishlab chiqarish jarayonining yangi usullarini o'zlashtirish                        | 23,9         | 26,1         |
| <b>Jami</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

**Yangiliklarni joriy etishda e'tiborga olinishi zarur bo'lgan jihatlar**

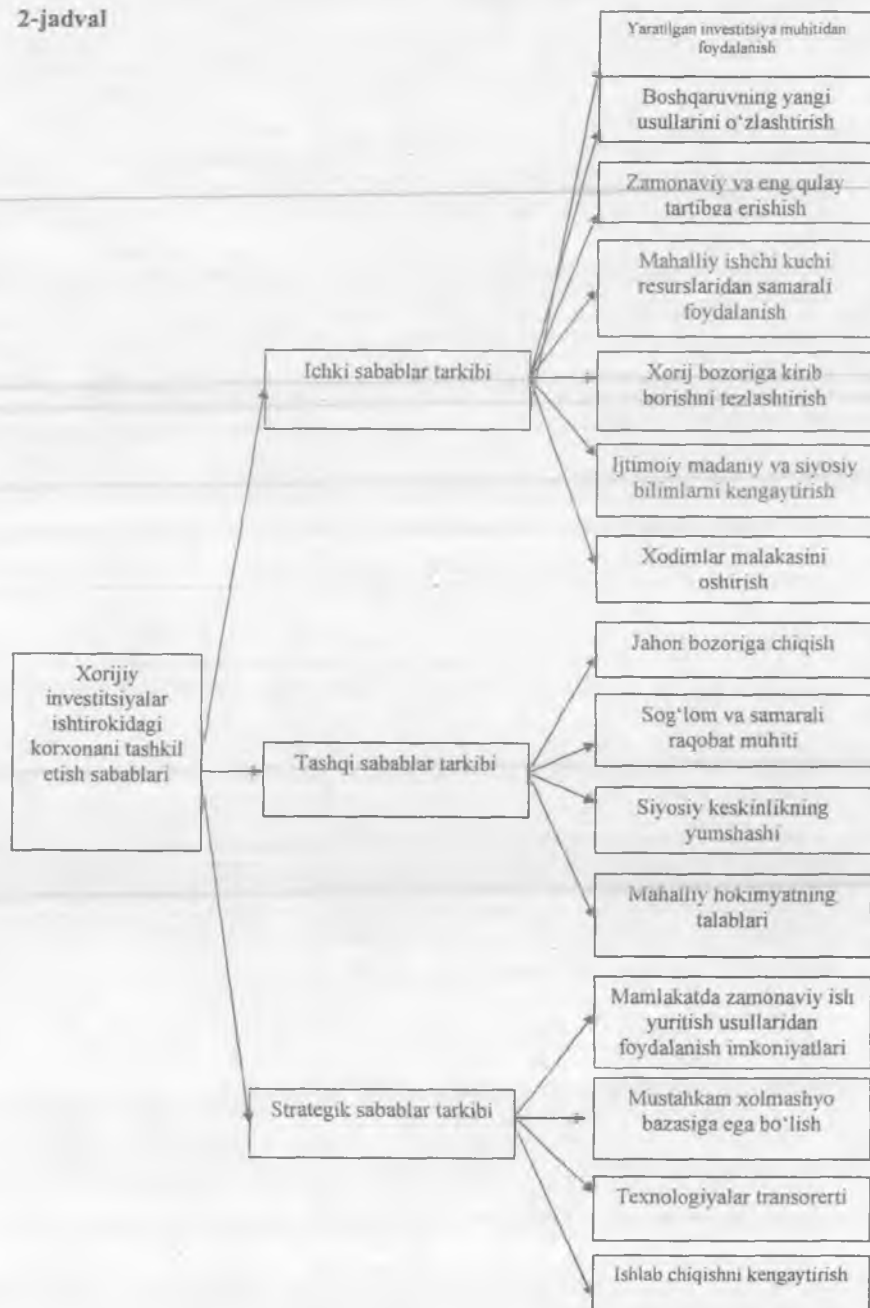
|  |
|--|
| Yangiliklarning ta'rifi  |
| Yangiliklarning faoliyat sohasiga mos kelishi                          |
| Yangiliklarning hayotiy davriga xos xususiyatlari va bosqichlari       |
| Innovatsion infratuzilmani rivojlanganlik darajasi                     |
| Moliyaviy, moddiy va axborot resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi |
| Xodimlarning malakasi, kasbiy ko'nikmalari va texnik tajribasi         |
| Ishlab chiqarish tizimlarining texnik-tashkiliy darajasi               |
| Yangiliklarning ekologik talablarga javob berishi                      |

|  |
|--|
| Ivestitsiyalar portfelini shakllantirish va amalga oshirishga oid harakatlar dasturi |
|--|

|   |
|---|
| Tashqi investitsion muhitni tadqiqot qilish va investitsion tovarlar bozorida holatni bashoratlash  |
| Korxonalar investitsion faoliyatining strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish  |
| Tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investitsion resurslarni shakllantirish strategiyasini ishlab chiqish  |
| Alohida loyihalar bo'yicha kapital sarmoyalarning samaradorligi, havfsizligi, likvidligi va o'zini o'zi qoplash mezonlarini hisobga olgan holda investitsiyalardan foydalanishining ustuvor yo'nalishini aniqlash |
| Investitsiya portfelini shakllantirish va uni samaradorligini tanlab olingan mezonlar bo'yicha tahlil qilish.   |
| Loyihalarni amalga oshirishni rejalashtirish va operativ boshqarish (loyihalarni amalga oshirishning kalendar rejalar va byudjetini tuzish)   |
| Samarasiz investitsion loyihalardan voz kechish va bo'shab qolgan sarmoyalarni qaytadan investitsiyalash haqida qaror tayyorlash  |



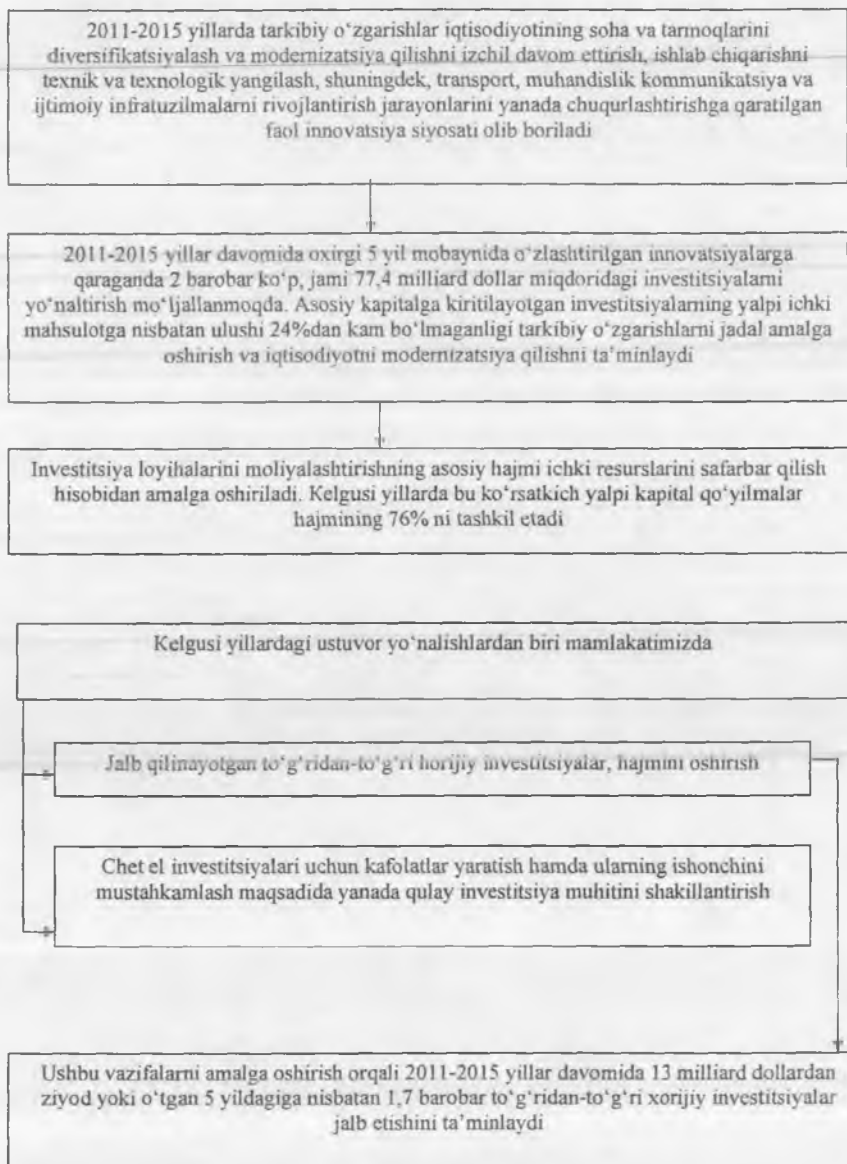
2-jadval



### Hududlarning investitsion jozibadorligini aniqlash elementlari

| Hududlar                      | Hududlarning umumiy iqtisodiy rivojlantirish darajasi | Hududlarning moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganligi | Investitsional infratuzilma rivojlantirish darajasi | Hududning demografik tavsifi | Institutsional o'zgarishlar va rivojlantirish darajasi | Hududning investitsion faoliyati xavfsizligi darajasi | Mutlaq integral ko'tariladi |
|-------------------------------|---|---|---|------------------------------|--|---|-----------------------------|
| Qoraqalpog'iston respublikasi | 0,0064  | 0,121   | 0,085   | 0,222                        | 0,559  | 0,535   | 0,234                       |
| Andijon                       | 0,341   | 0,151   | 0,276   | 0,426                        | 0,560  | 0,594   | 0,367                       |
| Buxorol                       | 0,304   | 0,144   | 0,165   | 0,413                        | 0,509  | 0,511   | 0,315                       |
| Jizzax                        | 0,198   | 0,049   | 0,075   | 0,388                        | 0,496  | 0,506   | 0,151                       |
| Qashqadaryo                   | 0,362   | 0,542   | 0,266   | 0,382                        | 0,370  | 0,386   | 0,382                       |
| Navoiy                        | 0,536   | 0,189   | 0,218   | 0,348                        | 0,348  | 0,439   | 0,338                       |
| Namangan                      | 0,141   | 0,118   | 0,183   | 0,374                        | 0,531  | 0,554   | 0,285                       |
| Samarqand                     | 0,181   | 0,234   | 0,154   | 0,401                        | 0,607  | 0,522   | 0,322                       |
| Surxondaryo                   | 0,150   | 0,101   | 0,104   | 0,324                        | 0,549  | 0,422   | 0,250                       |
| Sirdaryo                      | 0,185   | 0,037   | 0,147   | 0,320                        | 0,317  | 0,723   | 0,247                       |
| Toshkent                      | 0,434   | 0,197   | 0,366   | 0,493                        | 0,611  | 0,362   | 0,404                       |
| Farg'ona                      | 0,317   | 0,241   | 0,331   | 0,470                        | 0,289  | 0,573   | 0,347                       |
| Xorazm                        | 0,171   | 0,113   | 0,199   | 0,310                        | 0,529  | 0,535   | 0,284                       |
| Toshkent sh.                  | 0,837   | 0,793   | 0,701   | 0,820                        | 0,580  | 0,845   | 0,755                       |

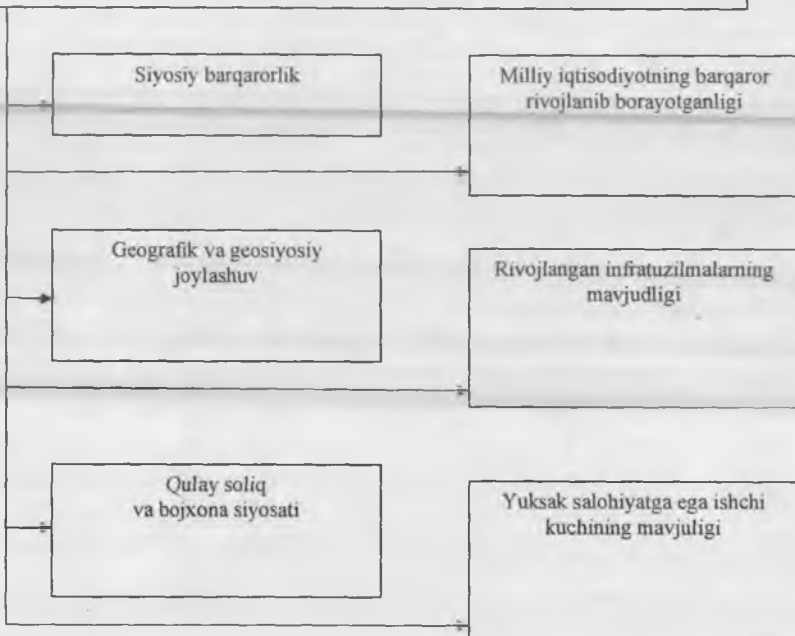
### Mamlakatimiz innovatsiya siyosatining 2011-2015 yillarga mo'ljallangan prognozi



**Mamlkatimiz taraqqiyotini yangi bohqichga ko'tarishda investitsiyalarning ro'li va ahamiyati**

Korxonalarining modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash hamda zamonaviy, yuksak texnologiyalarga asoslangan yangi ishlab chiqarishni tashkil etishni tezlashtirish borasida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning "o'zbek modeli"da keltirilgan davlatning bosh islohotchiligi tamoyillaridan kelib chiqqan holda davlatimiz tomonidan oqilona, faol investitsiya siyosati olib borilmoqda

Investision muhitga ta'sir etuvchi asosiy omillar quyidagilar hisoblanadi:



## GLOSSARIY

**Avantyura** – (fr. Abenture) –xatarning turli tumanligi ya’ni tadbirlar (harakatlar)ning haqiqiy kuch va imkoniyatlarni hisobga olmasdan tasodifiy muvaffaqiyatga erishish. Odatda muvaffaqiyatsizlik muqarrar.

**Algoritm** – (o’rta osiyolik olim Al Xorazmiy ismining shakli Algoritm bo’yicha)- qat’iy belgilangan qoidalar bo’yicha qo’llaniladigan va qo’yilgan masalalarning yechimiga olib keluvchi izchil harakat tizimi.

**Analitik model** – fundamental qonunlar yoki tamoyillar asosida tezkor natijalarni bashorat qilishga olib keluvchi model.

**Adaptatsiya** – shaxsning biror narsaga ko’nikishi.

**Aktivlar** – xo’jalik yurituvchi subyektning mulkini tashkil etuvchi barcha narsalar bo’lib, u balans aktivida aks etadi.

**Akkreditiv** – a) kredit tashkilotlaridan unga ko’rsatilmagan summani olish huquqini beruvchi shaxs noma yozilgan guvoohnoma, pul hujjati; b) korxonalararo va shaxslararo naqd pulsiz tijorat jarayonlarini hisob-kitob qilish shakllari hisoblanuvchi bank hisobi.

**Aksept** – ichki va xalqaro muomalada pul va tovar hujjatlarini to’lashga rozilik (ruxsat).

**Aksiya** – aksionerlik jamiyati sarmoyasiga ma’lum bir ulush qo’shganlik to’g’risida guvohlik beruvchi qimmatbaho qog’oz bo’lib, aksionerlik jamiyati daromadlaridan ma’lum bir foyda (dividend) olish huquqini beradi. Aksiya qimmatbaho qog’ozlar bozorida, yirik kompaniyalarning aksiyalari esa qimmatbaho qog’ozlar birjasida sotiladi va sotib olinadi. Aksiyada ko’rsatilgan qiymat uning bahosi, bozorda sotilish bahosi esa kursi deyiladi. Kompaniya aksiyalarining kursi bozor (birja) belgilagan narx bo’lib, odatda, aksiya kursi fond birjalarida belgilanadi va birja axborotlari jo’rnalida e’lon qilinadi).

**Aksionerlik jamiyati** – yirik korxonalar, tashkilot va yakka shaxs, ya’ni aksiya egalari uyushgan shakli. Aksionerlik jamiyati sarmoyasi muomalaga aksiyalarni chiqarish yo’li bilan tashkil topadi va jamiyat azolari aksiyalarini sotib oluvchi, ya’ni dividend shaklida daromad olishga haqli.

**Auksion** – ayrim turdagi tovarlarni sotish uslubi.

**Axborotlarni gorizontol uzatish** – tashkilot doirasida bir bo’limdan boshqasiga ma’lumotlarning uzatilishi.



**Axborotli mahsulot** – ma'lumotlarning moddiylashgan shakli bo'lib, saqlash, qayta ishlash va uzatish obyekti hisoblanadi.

**Analogiya** (yun. analogia- o'xshashlik) – ikkita obyektning yaqqol o'xshashligi yoki ularning shakllari, vazifalarining mantiqiy aloqa yoki ekvivalentlik yo'qligidagi o'xshashligi.

**Bozor islohotlari** – bozor iqtisodiyotini va bozor munosabatlarini shakllantirishga qaratilgan chora tadbirlar majmui.

**Bozor mexanizmi** – bozor iqtisodiyotining amal qilishini tartibga solishda va iqtisodiy jarayonlarni uyg'unlashtirishda qo'llaniladigan dastak va vositalar majmui.

**Bozor konyukturasi** – muayyan vaqt mobaynida tovarlar bozori-ning holatini tavsiflovchi vaqtinchalik iqtisodiy vaziyat bo'lib, quyidagi belgilar bilan aniqlanadi:

- ichki va tashqi savdodagi o'zgarishlar;
- ishlab chiqarish va qurilish dinamikasi;
- tovar zaxiralari harakati;
- narx dinamikasi va boshqalar.

**Bandlik** – mehnatga layoqatli aholining ijtimoiy foydali mehnat bilan mashg'ul bo'lishi, fuqarolarning shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bilan bog'liq bo'lgan va qonunga zid kelmaydigan, mehnat daromadi beradigan faoliyati.

**Benchmarking innovatsiyasi** – o'zining innovatsiyasini ishlab chiqish maqsadida boshqa tadbirkorlarning asosiy tavsifnomasini aniqlashga yo'naltirilgan biznes.

**Biznes** – inkubator-korxonalar (bo'lim, laboratoriya) biznesining yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

**Baho** – tovar qiymatining puldagi ifodasi. Baho miqdori tovarni ishlab chiqarish va sotish uchun sarflangan ijtimoiy zaruriy mehnat xarajatlari bilan aniqlanadi. Talab va ehtiyojning o'zaro nisbatiga bog'liq.

**Bevosita ta'sir doirasi** – tashqi muhit. Uning omillari bevosita tashkilotga ta'sir ko'rsatadi, tashkilotning o'zi esa bevosita ushbu omillarga ta'sir etadi.

**Beqaror tashqi muhit** – tashqi muhitning aniq bir omili bo'yicha ma'lumotlar miqdori va bunday ma'lumotning aniqlashga nisbatan funksiyalari.

**Bilvosita ta'sir ko'rsatish muhiti** – tashqi muhit. Uning omillari tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatmaydi, ammo qaysidir darajada ta'sir etadi.

**Bozor** – tovar ishlab chiqaruvchilar foyda olish manfaatdorligiga asoslangan iqtisodiyot tarmoqlarining samarali ishlab turishini ta'minlovchi iqtisodiy munosabatlar tizimi.

**Boshqaruv** – belgilangan maqsadni amalga oshirish uchun faol ijtimoiy tuzilmani yaratishga yo'naltirilgan zarur usullarni tanlash.

**Boshqaruv psixologiyasi** – boshqaruv faoliyatining psixologik qonuniyatlarini o'rganuvchi tarmoq. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi – boshqaruv tizimidagi samaradorlik va sifatni oshirishga qaratilgan maqsadga muvofiq jarayon.

**Bankrotlik** – shaxs, korxon, firmaning moliyaviy nochorligi, qarzini to'lashga va faoliyatni mo'tadil davom ettirishga noqobili. Bozor iqtisodi sharoitida korxonaning nochor iqtisodiy ahvoli uni bankrotlikka olib keladi. Bankrotlik o'z navbatida xo'jalik yuritishning eng samarali shakl va uslublarini tanlash uchun o'ziga xos vazifani bajaradi.

**Biznes reinjiringi** – innovatsiyani ishlab chiqarish va sotish asosida tadbirkorlik faoliyatini qayta qurish bo'yicha muhandislik maslahatlar xizmati.

**Vengur firmasi** – tijoratchi ilmiy-texnikaviy tashkilot. Ular mahsulotning yangi turlarini yaratish, o'zlashtirish va ishlab chiqarishga joriy etishda, asosan sarmoyadan tavakkal (vengur) foydalanish hisobiga yangi texnologiyalarni qo'llashga ixtisoslashgan. Yangiliklardan foydalanish, istiqboli, lekin qaltis loyihalarni amalga oshirish, tez yangilash, asosiy vositalar eskirishini tezroq tiklash va ishlab chiqarilayotgan mahsulot turini tez-tez almashtirish vengur firmalariga xos belgi. Vengur firma sarmoyasining boshlang'ich manbaini ta'sischilarning shaxsiy jamg'armalari va qarzlari tashkil etadi.

**Vengur korxon** – biron bir loyihani amalga oshirish uchun korxon va shaxslarning shartnoma asosida birlashishi.

**Vudvord texnologik kategoriyasi** – texnologiyalarni tasniflash tizimi. Texnologiyalar turi kam seriyali, yirik seriyali va uzluksiz ishlab chiqarishni qamrab oladi.

**G'oya** – yangi loyihani taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin.

**Genezis** – kelib chiqish, paydo bo'lish asosi.

**Guruh** – ikki yoki undan ortiq shaxslar. Ular o‘zaro munosabat jarayonida bir-biriga ta’sir ko‘rsatadi va uni his etib turadi.

**Guruh bo‘lib fikrlash** – alohida shaxslarning guruh uyg‘unligini buzmaslik uchun o‘z fikrini umumiy u yoki bu muammoga qaratish ana’nasi.

**Globalashuv** – (fr. lobal-umumlashuv, lot. glob-qadam) jahon bozorida innovatsiya sarmoyalaridan samarali foydalanish aloqalarini mustahkamlash maqsadida, yangi intellektual- axborotlar texnologiyalarni o‘z ichiga olgan ommabop jarayon.

**Gudvill** – (ang. good will-obro‘, ta’sir)-firmaning bozordagi obro‘si, tadbirkorlik aloqalari va ular tomonidan ko‘rsatilgan xizmatning jamiyat tomonidan tan olinishi.

**Diversifikatsiya** – (lotin. diversus-har xil va facere- qilmoq, bajarmoq)- ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, mahsulot va xizmatlarni sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida tarmoq va korxonalar faoliyat sohaslarini kengaytirish, mahsulot va xizmatlar assortimentini ko‘paytirish.

**Daromadlar va xarajatlar balansi** – moliyaviy reja bo‘limlaridan biri bo‘lib, xo‘jalikning moliyaviy faoliyati natijalarini qiymat ko‘rsatkichlarida aks ettiradi.

**Demokratik rahbarlik** – o‘z hukmini bo‘ysinuvchilarga o‘tkazadigan rahbar. Bunday rahbarlar o‘z xodimlariga qulay muhit yaratishga moyil bo‘ladi.

**Devalvatsiya** – milliy va xalqaro pul birligi kursining boshqa mamlakatlar valyutalariga nisbatan pasayishi. Devalvatsiya pul qadrsizlanishi natijasida uning qiymatini tushib borishini o‘zida aks ettiradi.

**Defitsit** – mikroiqtsosdda biron-bir manba, jumladan, iste’mol-larning yetishmasligi, kamyobligi, daromadning xarajatdan kamligi, valyuta, moliya va tovar-pul muvozanatlashtirilmaganligi. Byudjet tanqisligi, davlat byudjetining chiqim qismi kiritim qismiga nisbatan oshib ketganligini bildiradi.

**Diler** – ko‘proq o‘z nomi va hisobidan mahsulotlarni olib sotish bilan shug‘ullanuvchi shaxs yoki firmalar haqidagi umumlashtirilgan tushuncha. Dilerning foydasi mahsulotning sotish va sotib olish baholari orasidagi farqdan tashkil topadi.

**Davlatning innovatsion siyosati** – davlatning ishlab chiqarishga ta’sir etishi bilan bog‘liq usullar, vositalar yig‘indisi bo‘lib, yangi

texnologiyalarni qo'llash asosida yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va mamlakatimiz iste'mol bozorini sifatli tovarlar bilan to'ldirish.

**Yetakchi** – (lider)- (ingilizcha “leader”-yetakchi, rahbar).

1) Guruh a'zolari uchun qaror qabul qilish huquqini tan oladi;  
2) Hamkorlikda faoliyat yuritish va guruhdagi o'zaro munosabatlarni boshqarishda muhim rol o'ynaydigan shaxs. Yetakchi guruh rahbari bo'lishi yoki bo'lmasligi mumkin.

**B.D. Parigin** yetakchi va rahbar o'rtasida quyidagi farqlarni ajratib ko'rsatdi:

- 1) Rahbar odatda rasmiy ravishda tayinlanadi.
- 2) Rahbarga qonun yo'li bilan huquq va majburiyatlar beriladi, yetakchiga esa bu berilmasligi mumkin.
- 3) Rahbar rasmiy belgilangan sanksiyalar tizimiga ega, yetakchiga bu sanksiyalar berilmagan.
- 4) Rahbar chet tashkilotlarga o'z guruhini rasmiy munosabatlar bilan bog'liq masalalarda tanishtirishi mumkin. Yetakchi o'z faolligi doirasida asosan ichki guruh munosabatlari bilan cheklangan.

**Jamoa** – barqaror ijtimoiy guruh. Shaxslararo rivojlangan munosabatlar, umumiy maqsad sari birgalikda harakat qilish.

**Jamoatchilik fikri** – ijtimoiy guruhning umumiy manfaatlariga tegishli ijtimoiy hayot voqealari yoki muammolariga nisbatan ma'lum mulohazalar, tassavurlar va g'oyalarning shakllanishi.

**Joriy baholar** – aynan amal qilayotgan baho va ta'riflar.

**Zo'riqish** – boshqaruvdagi holat, yuqori ruhiy yoki jismoniy toliqish tufayli namoyon bo'ladigan jarayon.

**Identifikatsiyalash** – o'xshash, aynan mos keluvchi.

**Ijodiy fikrlash** – fikrlash turlaridan biri. U subyektiv ravishda yangi mahsulot va yangi hosilalar yaratish bilan tavsiflanadi. Bu yangi hosilalar fikrlarni asoslash, baholashga tegishli. Ijodiy fikrlash tayyor bilimlar va qobiliyatni qo'llash jarayonidan farqlanadi.

**Investitsiya** – mamlakat ichida yoki tashqarida daromad olish uchun biron bir korxonaga, firma yoki tarmoqqa yo'naltirilgan sarmoya. Sarmoyalar ma'lum muddatga mo'ljallangan bo'ladi. Masalan 3 yil, 5 yil, 10 yil va hokazo.

**Individuallik** – shaxsning biosotsial xususiyati, uning betakrorligi.

**Investorlar** – o'z mablag'larini investitsiya loyihalari va dasturlariga qo'yadigan yuridik yoki jismoniy shaxslar, davlat organlari, halqaro tashkilotlar.

**Intuitsiya** – dalil isbot yordamida asoslamasdan bevosita ichki tuyg‘u orqali haqiqatga erishish qobiliyati. Oldingi tajriba asosida shakllangan subyektiv qobilyat yordamida fikr uyg‘otish yoki tasavvur shaklida noma‘lum aloqalar, qonuniyatlarni to‘ldirish orqali shunday qobilyat namoyon bo‘ladi.

**Integratsiya** – bir butun yaxlitlikka birlashish. Masalan iqtisodiy integratsiya xo‘jalik faoliyatini baynalminallashtirishni bildiradi.

**Ichki rag‘bat** – ishni tugallash jarayonida inson tomonidan his etiladigan baho. Masalan, qo‘yilgan maqsadga erishishdan qoniqish hosil qilish. Ichki rag‘bat ehtiyojni yuqori darajada qondiradi.

**Iqtidor** – 1) faoliyatni muvaffaqiyatli yakunlashni ta‘minlovchi sifati, o‘ziga xos uyg‘unlik. Ma‘lum bir tuzilmani ifodalovchi qobiliyatlarning birgalikdagi harakati boshqalarining ustun rivojlanishi hisobiga ayrim qobilyatlar yetishmasligini qoplaydi; 2) inson imkoniyatlari kengligini shartlovchi umumiy qobilyatlar yoki ularning umumiy qirralari; 3) aqliy qobilyat yoki intellekt; 4) qobilyat qirralari, tabiiy xususiyatlar yig‘indisi; 5) faoliyatda yuqori natijalarga erishishning ichki shartlari mavjudligi.

**Injiniring** – (ing-engineering-ijro, bilish).

**Innovatsiya** – innovatsion loyihani yaratish bilan bog‘liq xizmatlar va ishlar majmuasi bo‘lib, o‘z ichiga yangilikni yaratish, hayotga joriy etish va keng miqyosda tarqatilishi.

**Innovatsion faoliyat** – yangi yoki takomillashgan mahsulotni yaratishda tugallangan ilmiy tadqiqot natijalarini yoki boshqa ilmiy-texnik yutuqlarni qo‘llash, faoliyat jarayonida texnologiyani izchil takomillashtirib borish va bu bilan bog‘liq qo‘shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar.

**Innovatsion infrastruktura** – innovatsion faoliyatni bir me‘yorda boshqarish uchun zarur shart-sharoitlarni ta‘minlashga faoliyati yo‘natirilgan tashkilot (muassasa)lar.

**Innovatsion dastur** – innovatsion loyiha va tadbirlar majmuini amalga oshirish uchun resurslar, ijrochilar va joriy etish muddatlari bo‘yicha kelishilgan va yangi mahsulot yoki texnologiyani o‘zlashtirish va keng tarqalishini ta‘minlash bilan bog‘liq vazifalarning samarali yechimini topishga qaratilgan tadbirlar.

**Innovatsion muhit** – innovatsiyani yaratish joriy etish va keng tarqalishini ta‘minlovchi muhit, vaziyat.

**Innovatsion kontur** – milliy xo‘jalikni jahon iqtisodiyoti bilan integratsiyalashuviga yordam beradigan yangi texnologiyalarni yaratish

va o'zlashtirish. Bunday texnologiyalarga axborotlar, sog'liqni saqlash, atrof muhitni muhofaza qilish kabi sohalarga oid texnologiyalar misol bo'la oladi.

**Innovatsion salohiyat** – innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'ladigan moddiy, moliyaviy, intellektual, axborotlar, ilmiy texnik va boshqa resurslar yig'indisi.

**Innovatsion xavf-xatar** – qisqa muddatda (odatda bir oydan ko'p bo'lmagan) ko'proq foyda olish (sarf qilingan sarmoyaga nisbatan 100 foizdan kam bo'lmagan) maqsadida yangi texnologiyalarni o'zlashtirish va yangi mahsulotlarni yaratishga ixtiyoriy ravishda sarmoyalarni jalb qilish.

**Ipoteka** – qarzga pul olish maqsadida ko'chmas mulk, yer va qurilish binolarini garovga qo'yish. Bunda garovga qo'yilgan mulk qarz oluvchining tassarrufida qoladi.

**Integratsiya** – (lot. interatio- takrorlash) o'xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo'llash natijasida olingan natija.

**Ilmiy (ilmiy-texnik) muammo** – ilmiy yo'nalish yoki bu muammoni hal qilishning ehtimol bo'lgan yo'llarini o'zida aks ettiruvchi qismi.

**Ilmiy mavzu** – ilmiy muammoni rejalashtirish va moliyalashtirishning mustaqil birligi bo'luvchi qismi.

**Ilmiy (ilmiy-texnik) yo'nalish** – fanning qandaydir sohasini rivojlanishiga oid muhim masalalarni hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

**Ish hajmini kengaytirish** – bajariladigan ish hajmini kengaytirilgan holda qayta tashkil etish.

**Ishga layoqatlilik** – shaxsning belgilangan darajada maqsadga muvofiq faoliyatni bajarishdagi imkoniyat salohiyati.

**Ishlab chiqarish funksiyasi** – tashkilot tomonidan iste'mol bozoriga taqdim etiladigan tovarlarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyati.

**Investitsion hamkorlik** – halqaro iqtisodiy munosabatlarning bir ko'rinishi bo'lib, resurslarni ratsional taqsimlash, xalqaro mehnat taqsimotida ishtirok etish natijasidagi afzalliklardan foydalanish orqali davlat tomonidan iqtisodiyotga nisbatan yuqori natijalarga erishish, texnologik ishlab chiqarish tuzilmasini yangilash kabilarni maqsad qilib qo'yadi.

**Kliring** – o'zaro talab va majburiyatlarni qoplashga asoslangan, mahsulotlar, qimmatbaho qog'ozlar va ko'rsatilgan xizmatlar uchun naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

**Konsorsium** – mustaqil firma yoki tashkilotlar o‘zaro muvo-  
fiqlashtirilgan har xil tadbirkorlik faoliyatlarini umumlashtirish maqsa-  
dida tuzilgan ittifoq.

**Konsern** – bir yoki bir necha tadbirkorlarga moliyaviy tobelik  
asosida korxonalarining nizomiy birlashuvi.

**Kartel** – mahsulotga belgilanadigan baho yoki firmalar ishlab  
chiqarish lozim bo‘lgan mahsulotlar hajmi yoki bozorni geografik  
taqsimlash to‘g‘risidagi firmalar o‘rtasidagi yozma rasmiy yoki og‘zaki  
bitim. Bunda har bir firma uchun ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligi  
saqlanadi.

**Ko‘rgazmali** – obrazli fikrlash -fikrlash turlaridan biri. U vaziyatni  
va undagi o‘zgarishlarni ko‘rsatish bilan bog‘liq. Bunday fikrlash  
yordamida predmetning turli tavsiflarining barcha xilma-xilligiga  
nisbatan to‘liq yaratiladi. Uning alohida xususiyati –predmetlarga xos  
bo‘lgan xususiyatlarning noan‘anaviy, taajubli uyg‘unlashuvini aniqlash  
hisoblanadi.

**Konsepsiya** – qarashlar tizimi, jarayonlar mohiyatini u yoki bu  
holda tushunish.

**Korporatsiya** – madaniyati-tashkilotdagi muhit yoki ijtimoiy  
iqlim.

**Kredit** – pul yoki tovar shaklidagi ssuda.

**Kreditor** – kredit beruvchi jismoniy shaxs, firma yoki moliyaviy  
institut.

**Kashfiyot** – oldin noma‘lum bo‘lgan ma‘lumotlarni olish yoki  
oldin noma‘lum bo‘lgan tabiiy hodisalarni kuzatish jarayoni.

**Krizis** – (yun. kruses –qaror, burilish nuqtasi) –juda keskin  
burilish, qandaydir jarayonning og‘ir o‘tish holati.

**Kvantifikatsiya** – (lot. quantum- qancha-fakare-qilmoq)-sifatiy  
alomatlarni miqdoriy aks ettirilishi.

**Lizing** – mashina va uskunalarni uzoq muddatga ijaraga berish.  
Ijarachining tovarga bo‘lgan mulkiy huquqi saqlangan holda mablag‘  
ajratish yani moliyaviy taminlash va sotishni jonlantirishning nisbatan  
yangi usuli. Lizing kompaniya bitim oxirigacha ijarachining ijara  
mulkiga egaligini ta‘minlash sharti bilan mashina, jihozlar, EHM, ulov  
vositalari, omborxonalarini ishlab chiqarishda foydalanish uchun ijaraga  
oladi.

**Litsenziya** – davlat organlari tomonidan beriladigan xo‘jalik  
faoliyatini boshlash, mahsulotni franchayzer (mayda mulkdor) qabilida  
sotish huquqini beruvchi rasmiy hujjat.

**Loyihani tashkiliy tuzulma** – aniq belgilangan maqsadga erishish uchun shakllantiriladigan vaqtinchalik tashkiliy tuzilma.

**Loyihani amalga oshirishni tashkil etish** – aniq belgilangan maqsadni bajarish uchun tashkil etilgan vaqtinchalik tuzilma.

**Marketing** – bozorni o'rganishga asoslanib boshqarishga ilmiy yondoshish: bozor talabi, xaridorlarning tovar va xizmatlarga talab va ehtiyojlarini moslashtirgan holda korxonalarining ishlab chiqarish va sotish faoliyatini tashkil etish tizimi.

**Menejer** – 1) ishlab chiqarish samadorligi va daromadni oshirish tamoyillari, uslub va tadbirlari majmuyidan foydalana oladigan shaxs. 2) o'z kasbini mukammal egallagan, boshqaruv qonuniyatlari, usullari va tamoyillarini yaxshi o'zlashtirgan shaxs.

**Metod** – 1. Biror ishni nazorat tadqiqot qilish yoki amalga oshirish usuli. 2. Qayta ishlashning mexanik usuli. 3. Tayyorlash usuli. Yarim tayyor mahsulotlarni iste'mol qilish usuli.

**Metodika** – 1. Ta'lim metodikasi to'g'risidagi fan. 2. Biror narsaga o'qitish, amaliy bajarish usullari majmui.

**Metodologiya** – 1. Ilmiy metod to'g'risidagi ta'lim, nazariy va amaliy faoliyatni tashkil etish tamoyillari va usullari. 2. Biror fanda qo'llaniladigan metodlar majmui.

**Miqdoriy samaradorlik** – bu ehtiyoj resurslari hajmiga nisbatan ishlab chiqarish hajmidir. Keng ma'noda tashkilotning nisbatan samaradorligi va tejankorligi.

**Mikrokredit** – xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish va boshlang'ich sarmoyani shakllantirishga beriladigan kreditlar. Mikrokreditlar: a) yuridik shaxs maqomiga ega bo'lgan tadbirkorlik faoliyati uchun – eng kam ish haqining 50 barobarigacha; b) mikrofirma va dehqon xo'jaliklariga eng kam ish haqining 100 barobarigacha; v) fermer xo'jaligiga eng kam ish haqining 200 barobarigacha beriladi.

**Modernizatsiya** – (yun. moderne-yangicha)-obyektni yangilash, takomillashtirish, uni yangi talab va meyorlarga, texnik shart – sharoitlarga, sifat ko'rsatkichlariga moslashtirish.

**Moliyaviy manbalar** – iqtisodiyotning turli darajasidagi chora tadbirlarni amalga oshirish uchun taqozo etuvchi moliyaviy mabdag'larning shakllanish manbalari. Masalan, aholi va korxonalar moliyaviy manbalari, davlat byudjeti mablag'lari, qarzga olingan mablag'lar, xorijiy investorlarning mablag'lari va boshqalar.

**Moliyaviy institutlar** – belgilangan qonun va qoidalar doirasida faoliyat yurituvchi mamlakatdagi moliya-kredit tashkilotlari.



**Moliya tizimi** – moliyaviy munosabatlar va turli darajada ularga xizmat qiluvchi moliyaviy muassasalar majmuasi.

**Mativatsiyalash** – o‘z-o‘zini va boshqalarni individual hamda tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish yo‘nalishidagi faoliyatni rag‘batlantirish jarayoni.

**Muvofiqlashtirish** – (koordinatsiyalash) zaruriyati- mehnatni vertikal va gorizontal taqsimlashda yuzaga keladigan vaziyat. Tegishli muvofiqlashtirishsiz kishilar birgalikda ishlay olmaydi.

**Muloqot** – insonlar o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatish va rivojlan-tirishning murakkab, ko‘p qirrali jarayoni. U hamkorlikda faoliyat yuritishni yuzaga keltiradi va o‘z ichiga axborot almashuvi, yagona strategik harakatni ishlab chiqish, boshqa insonni tushunish va anglashni oladi.

**Munosabat** – insonlarning o‘zaro barqaror aloqasi.

**Nazariy fikrlash** – fikrlash turlaridan biri. U odatda amaliy fikrlashdan farqlanadi. Nazariy fikrlash obyektlar qonunini, xusu-siyatlarini ochishga qaratilgan. Bunga fandagi fundamental tadqiqotlar misol bo‘la oladi.

**Nazorat** – qo‘yilgan maqsadga erishish vositasi.

**Natija ko‘rsatkichi** – qo‘yilgan maqsadni amalga oshirish yo‘lidagi yutuqlar darajasini o‘zida aks ettiruvchi ko‘rsatkich. U nazorat jarayonida foydalaniladi.

**Nizo** – (lot. *conflictus*-to‘qnashish)-shaxslararo munosabatlarda yoki individlar, guruhlar o‘rtasida kuchli hissiyotlar bilan bog‘liq munosabatlardagi qarama-qarshi qarashlar to‘qnashuvi. Nizo ikki yoki undan ortiq tomonlar (shaxs, guruhlar) o‘rtasidagi kelishmovchilik. Bu ko‘pincha har bir tomonning o‘z qarashlarini boshqasiga o‘tkazishi yoki boshqa tomonga halaqit berishi orqali yuzaga keladi.

**Nizolarni hal etish uslublari** – 1) lavozim majburiyatlari bilan bog‘liq istiqbollarni aniqlash; 2) muvofiqlashtirish va integratsiyalash mexanizmidan foydalanish; 3) yangi va yanada murakkab maqsadlarni belgilash; 4) rag‘batlantirish mexanizmidan foydalanish.

**Nizom** – amaldagi qonun –qoidalar majmui.

**Norasmiy tashkilot** – tasodifan paydo bo‘luvchi kishilar guruhi. Ular muntazam ma‘lum bir maqsadlari uchun o‘zaro harakat qilishga undaydi.

**Narx (baho)** – tovar qiymatining puldagi ifodasi (shakli).

**Oqilona qaror** – obyektiv tahlil natijalari bilan mustahkamlangan tanlash. Oqilona qaror muhokamaga asoslangan qarordan farqi shundaki oldingi yo‘llardagi to‘plangan tajribaga bog‘liq bo‘lmaydi.

**Oldindan nazorat** – ish boshlanishigacha amalga oshiriladigan nazorat protsedurasi fazasi. Ushbu fazada rejani baholash, ish protsedurasi va qoidasini ishlab chiqish, shuningdek, yozma ravishda lavozim yo‘riqnomalarini tuzish amalga oshiriladi.

**Operatsiya tizimi** – tashkilot ishlab chiqarish funksiyasining umumiy tizimi. U quyidagi uchta kichik tizimdan iborat: 1. qayta ishlaydigan tizim; 2. ta‘minot tizimi; 3. reja-nazorat tizimi.

**Operatsiyalar bo‘yicha rejalashtirish** – bajariladigan ishlar tamoyili bo‘yicha ishlab chiqarish resurslarini guruhlash.

**Oraliq boshqaruv jarayoni** – quyidagi asosiy funksiyalarni bir-biriga bog‘lab turuvchi muhim faoliyat aspekti: rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiyalash va nazorat.

**Prognozlash (bashoratlash)** – rejalashtirish usuli. Ushbu usul to‘plangan tajriba va kelajakka nisbatan uning joriy etish davomiyligiga tayanadi.

**Paradigma** – (yun. paradeigma-misol, namuna)-asosiy ilmiy yutuqlar (nazariyalar, metodlar) tizimi. Uning namunasi bo‘yicha ma‘lum bir tarixiy davrda mazkur tizim bilan mazkur bilim tadqiqot amaliyoti tashkil etiladi.

**Preferensiya** – iqtisodiyotni maqsadga muvofiq rivojlantirish va tartibga solishda ayrim soha va tarmoqlar, korxonalar va ishlab chiqarish turlariga nisbatan beriluvchi imtiyoz, afzallik va ustuvorliklar.

**Psixologiya** – ruhiy faoliyat jarayonlari va qonuniyatlarini o‘rganish. Biror bir faoliyatga xizmat ko‘rsatuvchi psixologik jarayonlar majmui, ruhiyatning ma‘naviy manbai.

**Pul-kredit siyosati** – bu davlat tomonidan iqtisodiy o‘rishni ta‘minlash maqsadida pul muomalasini tashkil etish va barqarorligini ta‘minlash uchun amalga oshiriladigan barcha chora- tadbirlar majmui.

**Rekonstruksiya (qayta tiklash)** – faoliyat yuritayotgan korxonani ma‘naviy va jismoniy eskirgan qurilma va asbob-uskunalarni ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnologik bo‘g‘unlar va yordamchi xizmatdagi nomutonositibliklarni yo‘qotish yo‘li bilan almashtirish yordamida to‘liq o‘zgartirish.

**Rag‘bat** – shaxs ruhiyatiga tasir ko‘rsatuvchi tashqi ta‘sir.

**Reklama (ovoza qilish)** – tovarlarni bozorda harakatlantirish (sotish) uchun ommaviy axborot vositalari orqali iste'molchiga maqsadli ta'sir etish.

**Strategik rejalashtirish** – rahbar tomonidan qo'llaniladigan xatti-harakat va qarorlar to'plami. U tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadga erishishning muhim dasturi.

**Strategiya** – tashkilot maqsadi va unga erishish uchun puxta ishlab chiqilgan istiqbolli reja.

**Strategiyani amalga oshirish** – boshqaruv xatti-harakatlarining to'liq majmui, uning bajarilishini va belgilangan natijalarga erishishni qo'llab quvvatlash.

**Standartlashtirish** – bir-birining o'rnini bosa oladigan detallar, asbob uskunalarni ishlab chiqarish, almashtirish jarayonida qo'llaniladi.

**Stress** – (ing. stress-bosim, zo'riqish)-insonning turli ekstremal ta'sirlarga javobi sifatida yuzaga keluvchi keng holatini anglatish uchun foydalaniladigan atama.

**Samarali iqtisodiy siyosat** – davlatning iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishga qaratilgan, har tomonlama asoslangan, izchil va o'zaro uyg'unlashtirilgan chora tadbirlar majmui.

**Soliqlar** – majburiy, qaytarilmaydigan to'lovlar. Ular davlat organlari tomonidan ishlab chiqarish birlashmalaridan tovar va xizmatlarini ishlab chiqarganlari yoki ishlab chiqarish omillaridan foydalanganliklari uchun olinadi.

**Soliq stavkasi** – soliqlarni hisoblashda soliq bazasining har bir birligi hisobiga to'g'ri keladigan soliq meyorini ifodalaydi.

**Soliq yuki** – soliq to'lovchining muayan davrda byudjetga to'langan soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarning yig'indisini ifodalaydi.

**Soliq imtiyozi** – soliq to'lovchilarning ayrim tovarlariga qonun hujjatlarida belgilangan tartibda soliq to'lashdan to'liq, qisman va vaqtincha ozod etish shakli.

**Sinektika** – g'oyalarning kasb egalarining ixtisoslashgan guruhlari tomonidan paydo bo'lgan muammolarni har xil analogiyalar va assotsiatsiyalardan foydalanish bilan hujum qilish yo'lini qidirib topish usuli.

**Selektiv** – (lot. selektio-tanlov, tanlab olish) bu investitsion portfelni shakllantirishda sarmoya kiritish, qimmatbaho qog'ozlar turlarini, boshqa qimmatbaho qog'ozlar turlariga nisbatan noto'g'ri tanlash xatarlari.

**Sinergetika** – fanning har xil shoxlari ichki sohalarini birlashtiruvchi fanlararo yoʻnalish. Boshqacha nomi-egri chiziqli dinamika.

**Sinergizm** – (yun. cynergio-hamkorlik, hamjamiyat) ish amaliyotidagi umumiy natija, ushbu natijaga kiruvchi alohida samaralar summasidan oshib ketuvchi hodisa.

**Ssenariy** – (ital. skenario)-syujet chizmasi, yani nimanidir amalga oshirishning oldindan tayyorlan rejasi.

**Texnologiya** – eskirgan har qanday texnologik jarayonlarni yangilash vositasi.

**Tizim** – oʻzaro bogʻlangan, bir necha qismlardan iborat yaxlitlik. Tashkilot ochiq tizim hisoblanadi, chunki, u tashqi muhit bilan dinamik tarzda oʻzaro taʼsirda boʻladi.

**Tizim** – maʼlum bir oʻzaro aloqada boʻlgan elementlarning (buyumlar, xususiyatlar, belgilar, yani moddiy mazmundagi har qanday diskret hosilalar) mazmuni.

**Tizimlar nazariyasi** – konsepsiya. Unga koʻra, menejerlar tashkilotga oʻzgaruvchan tashqi muhitda turli maqsadlarga erishishga intilayotgan oʻzaro bogʻliq qismlarning ochiq tizimi sifatida qarash lozim.

**Tompson texnologik kategoriyasi** – tasniflangan texnologiyalar tizimi. U barqaror yoki uzoq muddatli, oʻrta muddatli muddatli va intensiv turdagi texnologiyalarni qamrab oladi.

**Texnopolis** – yirik dorilar uchun yoki tadqiqot markazi atrofida joylashgan ilmtalab firmalar, tadqiqot laboratoriyalari. Ilmtalab xizmatlar koʻrsatadigan vositachi firmalardan tarkib topgan tarmoqlararo ilmiy-texnologik majmua. Texnopolis- hozirgi bozor tizimining muhim tarkibi. Texnopolis doirasida muntazam ravishda ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish gʻoyalari bilan almashinuv jarayoni davom etadi.

**Toʻgʻridan-toʻgʻri investitsiyalar** – bevosita mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat koʻrsatish jarayonini tashkil etish yoki yagona kengaytirish maqsadida xorijiy sheriklar tomonidan uzoq muddatli sarmoyalar kiritish. Toʻgʻridan-toʻgʻri investitsiyalar investorlarga mazkur ishlab chiqarish jarayonlari ustidan nazorat qilish imkonini beradi.

**“U” nazariyasi** – Duglas Makgregor atamasi. Ushbu nazariyaga muvofiq, xodimlar tegishli shart-sharoitlardagina ishlashga intiladilar. Bunda tashkilot maqsadiga sodiqlik asosiy ragʻbat funksiyasi sanaladi. Aholining aksariyat qismi ijodiy salohiyatga ega.

**Fikrlash** – individning anglash faoliyati jarayoni, u borliqning to‘liq va bevosita ifodalangan aksi bilan tavsiflanadi.

**Fyucher operatsiyalari** – tovar oldi sottisiga qaratilgan qimmatbaho qog‘ozlar bitimi.

**Fond bozori** – qimmatli qog‘ozlar va boshqa moliyaviy vositalarning oldi sotdi jarayonlarini amalga oshirishga mo‘ljallangan maxsus tashkillashtirilgan bozor.

**Fetish** – (ingl. Fetish –sanash, kumir) –xususiy modelni haddan tashqari namoyon bo‘lishi, u bozorni tez qamrab oladi, cho‘qqiga etadi va tez yo‘q bo‘ladi.

**Xolding kompaniya** – yuridik jihatdan mustaqil bo‘lgan bank va firmalarga tasir ko‘rsatish va operatsiyalarni nazorat qilish maqsadida aksiyalarning nazorat paketiga egalik qiluvchi aksionerlik jamiyati.

**Xaridorga mo‘ljallangan tashkiliy tuzilma** – tashkiliy tuzilma turli. Bunda bo‘limlar xaridorlarning asosiy guruhlariga muvofiq tashkil etiladi.

**Xususiy lashtirish** – ishlab chiqarish mablag‘i hisobiga mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va uni xususiy kompaniyalarga yoki alohida jismoniy shaxslarga sotish.

**“X” nazariyasi** – Duglas Makgregor atamasi. Unga ko‘ra, avtokrat rahbar o‘z ijrochilarini baholaydi. Bunday rahbar fikriga ko‘ra, xodimlar o‘z xohishiga ishlashni yoqtirmaydi, ularni kimdir boshqarishni hohlaydi. Asosiy xulosa odamlarni ishlashga majbur qilish kerak.

**Eksklyuziv** – (fr. Exlisif-nimanidir chiqarib tashlash) 1. Favqulotda predmetlarning cheklangan darajasiga tarqalishi.

**Empirik** (yun. Empiria- tajriba) modeli-hodisalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri kuzatish yoki tajribaga oid axborotlarni tahlil qilish yo‘li bilan oldindan aytib berish mumkin bo‘lgan jarayon modeli.

**Ekstropolyatsiya** – (lot. Ekstropolire- silliq qilish, bezash) – 1) hodisaning bir qismini kuzatishdan olingan xulosalarni boshqa qismiga tarqatishdan iborat ilmiy tadqiqot usuli.

**Evristik bashorat** – kelajak modeli asosida qilingan va oddiy ekstropolyatsiya uchun talab qilinadiganga qaraganda bilimlarning katta yoki yuqori darajasi mavjudligini ko‘zda tutuvchi bashorat.

**Evolyutsiya** – 1. Rivojlanish, uzluksiz o‘zgarish, rivojlanish jarayoni. 2. Uzluksiz ravishda davom etadigan va sifatiiy o‘zgarishlarga olib keladigan miqdoriy o‘zgarishlardan iborat rivojlanish shakli.

**Yuqori bo'g'undagi rahbar** – umuman tashkilot va qisman ushbu tashkilotning ma'lum bir bo'linmasi hal etishiga javobgar rahbar.

**Yakuniy natija tengligi** – tamoyil. Mazkur tamoyilga ko'ra bitta va aynan o'sha natijaga har xil sharoitlarda turlicha usullar bilan erishish mumkin.

**Yakka rahbarlik** – tashkilotning tuzilish tamoyili. Unga ko'ra xodim (ishchi) faqat bitta boshliq buyrug'iga bo'ysunadi va faqat uning oldida mas'ul bo'ladi.

**Yalpi daromad** – xo'jalik faoliyatining yakuniy natijasi bo'lib, mahsulotni sotishdan keladigan tushumdan hisob raqamiga kelib tushadigan pul mablag'ini o'zida aks ettiradi.

**Yalpi ichki mahsulot** – mikroiqtsodiy ko'rsatkichlarni umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan biri. U mamlakat ichkarisida bir yilda yaratilgan tugal mahsulotning jami qiymatini bozor bahosida ifodalaydi.

**Yashash minimumi** – yuzaga kelgan chakana baho va ta'riflar sharoitida oziq ovqat, kiyim-kechak, madaniy maishiy va boshqa xizmatlarga bo'lgan obyektiv zarur ehtiyojni qondirish uchun yetarli bo'lgan pul mablag'lari, daromadning eng kichik miqdori. Yashash minimumi iste'mol darajasini taminlovchi tovar xizmatlar (taxminan 300 turi) bo'yicha hisoblanadi.

**Qoida** – aniq mavjud vaziyatda talab qilinadigan qat'iy tushuncha.

**Qat'iylik** – 1. Insonning mas'uliyatli qarorlarini mustaqil qabul qilish va uni o'z faoliyatida og'ishmay amal qilish qobiliyati. 2. Iroda xususiyati, og'ishmay, qiyinchiliklar va to'siqlarga qaramasdan maqsadga erishish.

**Qo'shimcha imtiyozlar** – ish haqiga qo'shimcha ustamalar turlari. U o'z ichiga kasalligi uchun to'lov, tibbiy sug'urta kabilarni oladi. Ular qo'shimcha to'lovlar ham deyiladi.

**Qo'shma korxonalar** – O'zbekiston hududida O'zbekiston va xorijiy yuridik shaxslar ishtirokida, ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan faoliyat bilan shug'ullanish uchun zarur bo'lgan tashkilot.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi.-T.:O'zbekiston, 2003.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-3860-sonli Farmoni, 2007 yil 14 mart.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Innovatsion loyihalar va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PQ-916-sonli Qarori, 2008 yil 15 iyul.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida»gi PQ-1442-sonli Qarori, 2010 yil 15 dekabr.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Ilm-fanni rivojlantirish va innovatsiya faoliyatini davlat yo'li bilan qo'llab-quvvatlash choralari to'g'risida»gi 337-sonli Qarori, 1992 yil 21 iyul.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Innovatsion loyihalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni rag'batlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 144-sonli Qarori, 2009 yil 20 may.
7. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir –T.:O'zbekiston, 2005.– 96 b.

8. Karimov I.A. Mamlakatni modernizatsiya qilish va iqtisodiyotimizni barqaror rivojlantirish yo'lida. -T.: O'zbekiston, 2008. -368 b.

9. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. -T.:O'zbekiston, 2009.-56 b.

10. Karimov I.A. O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. T.: O'zbekiston, 440b.

11. Karimov I.A. 2012 yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'tarilgan yil bo'ladi. – T.: O'zbekiston, 2012.

12. Андреев А.Ф., Зубарова В.Д., Саркисов А.С. Оценка эффективности и рисков инновационных проектов нефтегазовой отрасли. Москва, Макс Пресс, 2007, 240с.

13. Андреев А.Ф., Синелников А.А. Управление инновационными процессами на предприятиях нефтегазового комплекса. Москва, Макс Пресс, 2008, 244с.

14. Alimov R.A., Rasulov A.F. va boshqalar. O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot // S.S.Fulomov tahriri ostida. Monografiya. T.: O'zRFA Iqtisodiyot instituti, 2006.

15. Vaxretdinova X.A., Toshmatov X.T., Taraxtieva G.K., Strategiya menejmenti (o'quv qo'llanma), T.: 2000, 90b.

16. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. Москва. ЮНИТИ. 2001, 265с.

17. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. Москва. Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998, 421с.



18. Beer CFM, Eisenstate R. The critical Path to Corporate Renewal//Harvard Business School Press, 1998.

19. «Iqtisodiyotni modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash asosida mutanosiblikni ta'minlashning asosiy yo'nalishlari» mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumanning tezislari to'plami. T.: 2011, 183b.

20. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/под.ред. Аньшина В.М., А.А.Дагаева. Москва, Дело, 2003, 176с.

21. Инновационный менеджмент. Многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития. Под редакцией Аньшина В.М., Дагаева А.А., Москва: Дело, 2006, 263с.

22. Кушаев Т.К., Тошматов Х.Т., Кушаев Д.Т. Инновационный менеджмент в водном хозяйстве. Т.:2008, 189с.

23. Ковалева А. Технологические инновации и особенности оценки их экономической эффективности в вертикально интегрированных нефтяных компаниях. М.: МАКС Пресс, 2000, 213с.

24. Nornburn D. The Chief Executive: a Breed Apart//Strategic Management journal, 1991, N10 1-15r.

25. Sifat menejmenti tizimini yaratish – iqtisodiy o'sishning hal qiluvchi omili. Respublika ilmiy-amaliy anjumani tezislari to'plami. T.:Iqtisodiyot, 2011, 293b.

26. Statistik to'plam. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (1990-2010 yillar) asosiy tendensiya va ko'rsatkichlari hamda 2011-2015 yillarga mo'ljallangan prognozlar. T.:O'zbekiston, 2011, 139b.

27. Taraxtieva G.K. «Strategik menejment» fanidan amaliy va seminar mashg'ulotlari o'tish uchun uslubiy qo'llanma. Toshkent: TDTU, 2007. - 43 b.

28. Taraxtieva G.K., Ziyaeva D.S. «Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish» fanidan amaliy va seminar mashg'ulotlari o'tish uchun uslubiy qo'llanma. Toshkent: TDTU, 2007. - 19 b.

29. Taraxtieva G.K., Ziyaeva D.S. «Biznesni rejalashtirish» fanidan amaliy va seminar mashg'ulotlari o'tish uchun uslubiy qo'llanma. Toshkent: TDTU, 2007. - 34 b.

30. Управление инновациями / Под ред. Ю.В.Шленова. Москва: Высшая школа, 2003. Том -1, 252с. Том-2, 295с. Том-3, 240с.

31. Хакимов Б.У. Основные направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях рыночных отношений. Брошюра.Т.: Институт экономики АН РУз, 2007, 36с.

32. Сарев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004, 464с.

33. Шумпетер Й.А. Теория экономического анализа. Москва.: Прогресс, 1982, 254с.

34. Шумпетер Й.А. История экономического анализа. Москва.: Экономическая школа, 2004. Том-1, 496с.

35. Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. Москва: Дж.ИЛЛА Лимитед, 1992, 25-28с.

## MUNDARIJA

|   |    |
|---|----|
| <b>Kirish</b> .....   | 3  |
| <b>I bob Korxonalarda innovatsiya faoliyati va innovatsiya</b>          | 6  |
| 1.1. Innovatsiya tushunchasi va unga berilgan ta'riflar .....           | 6  |
| 1.2. Innovatsiya turkumlari .....                                       | 10 |
| 1.3. Innovatsiya funksiyalari .....                                     | 12 |
| 1.4. Korxonaning innovatsiya salohiyati .....                           | 13 |
| 1.5. Texnik-texnologik innovatsiya .....                                | 14 |
| 1.6. Innovatsion diffuziya .....  | 16 |
| 1.7. Texnologik ustuvorlik .....  | 18 |
| <b>II bob. Innovatsiya jarayoni va modeli</b>                           | 22 |
| 2.1. Korxonalarda innovatsiya faoliyatining davriy dinamik o'sishi..... |    |
| 2.2. Innovatsiya jarayonlari, vazifalari va bosqichlari.....            | 24 |
| 2.3. Innovatsiya jarayoni modelining shakllanishi .....                 | 26 |
| 2.4. Innovatsiya faoliyatining asosiy bosqichlari .....                 | 30 |
| <b>III bob. Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarish</b>          | 35 |
| 3.1. Korxonalarning barqaror rivojlanishi .....                         | 35 |
| 3.2. Korxonaning raqobatbardoshligi .....                               | 36 |
| 3.3. Innovatsiya asosida rivojlanish .....                              | 38 |
| 3.4. Innovatsiya jarayonlarini boshqarish strategiyasi .....            | 40 |
| 3.5. Innovatsiya jarayonlarini samarali boshqarish .....                | 43 |
| 3.6. Innovatsiya jarayonlarini boshqarishga tizimli yondoshish .....    | 45 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3.7. | Texnik-texnologik innovatsiyani boshqarish tizimi elementlari..... | 46 |
|------|--|----|

#### **IV bob. Innovatsiya faoliyatining iqtisodiy samaradorligini**

|      |   |           |
|------|---|-----------|
|      | <b>baholash</b>   | <b>50</b> |
| 4.1. | Innovatsiya faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari..                                 | 50        |
| 4.2. | Korxonalar innovatsion faoliyati iqtisodiy samaradorligini baholash ko'rsatkichlari ..... | 52        |
| 4.3. | Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash .....                                       | 56        |
| 4.4. | Innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini baholash.....                         | 57        |

#### **V bob. Korxonalarda innovatsion faoliyatning tashkiliy**

|      |  |           |
|------|--|-----------|
|      | <b>strategiyasi</b>                                      | <b>61</b> |
| 5.1. | Rivojlanishning tayanch strategiyasi .....               | 61        |
| 5.2. | Intensiv o'sish strategiyasi .....                       | 61        |
| 5.3. | Integral o'sish strategiyasi .....                       | 62        |
| 5.4. | Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasi .....         | 62        |
| 5.5. | Investitsion o'sish strategiyasi .....                   | 63        |
| 5.6. | Himoyalani strategiyasi .....                            | 64        |
| 5.7. | Optimal va past xarajatlar strategiyasi .....            | 65        |
| 5.8. | Korxonalarning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish | 66        |
| 5.9. | Korxonada faoliyatini investitsion rejalashtirish .....  | 68        |

#### **VI bob. Innovatsion rivojlanish strategiyasi**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 6.1. | Innovatsion rivojlanish strategiyasining mohiyati ..... | 72 |
|------|---|----|

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 6.2.   | Innovatsion strategiya va yangiliklarning hayotiy davri                          | 74         |
| 6.3.   | Innovatsion omillar va o'zgarishlar .....  | 76         |
| 6.4.   | Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish .                        | 77         |
| 6.5.   | Korxonada menejmenti tizimida innovatsion yondoshuvni joriy etish .....          | 79         |
| 6.6.   | Uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanish ustuvorligini kompleks prognozlash ..... | 80         |
| 6.7.   | Korxonani rivojlantirishning innovatsion tahlili .....                           | 81         |
| 6.8.   | Innovatsion rivojlanish strategiyasining shakllanishi .....                      | 84         |
| <b>VII bob. Innovatsion loyihalarni baholash</b> |  | <b>88</b>  |
| 7.1.   | Innovatsion loyihalarni baholash usullari .....                                  | 88         |
| 7.2.   | Innovatsion loyihalarni kriteriyalar (mezonlar) ro'yxati bo'yicha baholash ..... | 92         |
| 7.3.   | Innovatsion loyihani ball usuli asosida baholash .....                           | 95         |
| <b>VIII Korxonaning texnologik strategiyasi</b>  |  | <b>100</b> |
| <b>bob.</b>                                      |  |            |
| 8.1.   | Texnologik strategiyasining dolzarbligi .....                                    | 100        |
| 8.2.   | Texnologik strategiyani ishlab chiqish .....                                     | 101        |
| 8.3.   | Innovatsiyani boshqarishda texnologik strategiya .....                           | 104        |
| 8.4.   | Texnologik strategiya va ilmiy-texnik siyosat .....                              | 105        |
| 8.5.   | Texnologik strategiya va texnologik prognozlash .....                            | 106        |
| 8.6.   | Texnologik strategiya va biznes strategiyasi .....                               | 109        |
| 8.7.   | Texnologik strategiyani joriy etish .....  | 111        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>IX bob. Innovatsion menejmentini boshqarish</b>                             | <b>116</b> |
| 9.1. Fan va innovatsiya jarayonining aloqadorligi .....                        | 116        |
| 9.2. Innovatsiyani o'zlashtirish jarayonini boshqarish .....                   | 117        |
| 9.3. Yangiliklarning ijtimoiy va psixologik yo'nalishini<br>boshqarish .....   | 118        |
| 9.4. Innovatsiya strategiyasi turlicha bo'lgan firmalar<br>turkumi.....        | 119        |
| 9.5. Innovatsion menejmenti va menejeri .....                                  | 121        |
| 9.6. Intellektual aktivni boshqarish .....                                     | 122        |
| 9.7. Intellektual mulk bozori .....  | 124        |
| 9.8. Intellektual mulkni himoya qilishning asosiy shakllari ..                 | 125        |
| <br>   |            |
| <b>X bob. Innovatsion faoliyatning ijtimoiy yo'nalishi</b>                     | <b>128</b> |
| 10.1. Innovatsiyani boshqarishda rahbarning tutgan o'rni .....                 | 128        |
| 10.2. Innovatsiyani boshqarishning o'rta bo'g'in menejerlari.                  | 132        |
| 10.3. Innovatsiyani boshqarishning quyi bo'g'in menejerlari..                  | 134        |
| 10.4. Innovatsiya qarshiligi va uni bartaraf etish usullari .....              | 135        |
| 10.5. Kompaniyaning ichki kommunikatsiya tizimi .....                          | 136        |
| 10.6. Innovatsion qarorlar qabul qilish .....                                  | 138        |
| 10.7. Innovatsiyaning tashqi qarshiligi .....                                  | 140        |
| 10.8. Innovatsiya jarayonida korxonada ichki madaniyatining<br>o'zgarishi..... | 142        |
| <br>   |            |
| <b>XI bob. Innovatsion loyihalar xavf-xatarini boshqarish</b>                  | <b>151</b> |
| 11.1. Xavf-xatar turkumlari .....  | 151        |
| 11.2. Xavf-xatarni baholash va tavsiflash .....                                | 155        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 11.3. | Xavf-xatarni baholashning ba'zibir usullari .....                          | 156 |
| 11.4. | Xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasini ishlab<br>chiqish ..... | 157 |
| 11.5. | Sanoat xavf-xatari .....   | 158 |
|       | Xulosa .....   | 165 |
|       | Ilovalar .....   | 167 |
|       | Glossariy .....  | 184 |
|       | Foydalanilgan adabiyotlar .....  | 190 |

TARAXTIYEVA GULMIRA KULBAYEVNA

## INNOVATSION MENEJMENT

Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2013

Muharrir: F. Ismoilova  
Tex. muharrir: M. Xolmuhamedov  
Musavvir: B. Nasritdinov  
Musahhiha: M. Haitova  
Kompyuterda  
sahifalovchi: Sh. Mirqosimova

E-mail: [tipografiyacent@mail.ru](mailto:tipografiyacent@mail.ru) Tel: 245-57-63, 245-61-61.  
Nashr.lits. AI №149, 14.08.09. Bosishga ruxsat etildi 12.11.2013-yil.  
Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times Uz» garniturasini. Ofset usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog'i 12,75. Nashr bosma tabog'i 13,0.  
Tiraji 500. Buyurtma №163.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.  
100066, Toshkent shahri, Olmazor ko'chasi, 171-uy.