

338

1157

338.24(08)

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат ва жамият қурилиши академияси

Ф.Эргашев, Д.Раҳимова, А.Сагдуллаев,
О.Парпиев, Ш.Зайнутдинов

ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ (ДАРСЛИК)

Toshkent Axborot Texnologiyalari Universiteti

371256

Axborot Resurs Markazi



«Akademiya» нашриёти
Тошкент - 2005

42 639

338.24/045,
001.895

Менеджмент
Иновация

**Мазкур китоб Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси
хузуридаги Фан ва технологиялар маркази томонидан
ажратилган гранд асосида тайёрланди.**

Ф.Эргашев, Д.Раҳимова, А.Сагдуллаев, О.Парпиев,
Ш.Зайнутдинов. Инновацион менежмент. Тошкент.
«Akademiya» нашриёти, 2005й.

Ушбу китобда менежмент асосларининг шаклланиши ва
ривожланиш босқичлари, инновацион лойиҳа ва унинг мазмун -
моҳияти ҳамда ташкилий шакллари хусусида сўз боради.



©«Akademiya» нашриёти, 2005

СУЗ БОШИ

Инновацион менежмент фани энг мураккаб фанлардан бири ҳисобланади, чунки унинг асосий гоёлари, принциплари ва усуллари «Корхона иқтисодиёти», «Иқтисодий-математик усуллар», «Иқтисодий таҳлил», «Технология», «Ташкил қилиш назарияси», «Молиявий менежмент», «Персонални бошқариш», «Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш» курслари ва бошқаларга асосланади. Биз юқорида санаб ўтган курсларни ўрганиш жараёнида олинган билимларни амалиётда қўллаш натижалари «Инновацион менежмент»да ўз тасдиғини топади.

Бу фан ресурсларни тежаш, товарлар сифатини яхшилаш ва аҳоли фаровонлигини оширишнинг воситаларидан бири ҳисобланади.

М.Портернинг назариясига кўра, мамлакатнинг рақобатли ривожланиши ишлаб чиқариш омиллари, инвестициялар, инновациялар ёки фаровонлик (ривожланишнинг олий даражаси) асосида юз беради. Жаҳон технологик ядросини ташкил этувчи мамлакатлар (АҚШ, Япония, Германия, Буюк Британия, Франция) ҳозирги даврда айнан инновацион фаолиятни кучайтириш асосида ривожланмоқда.

І БОБ. МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

1.1 Менежментнинг шаклланиш тарихи

Бошқарув принциплари ва вазифалари давлатчиликнинг илк босқичларидаёқ шакллана бошлаган. Аслини олганда, бошқарувчилик давлатчилик принциплари билан узвий боғлиқ жараён бўлиб, у муайян ташқи ва ички омиллар таъсирида шаклланади. Ташқи омиллар ҳақида гап кетганда, дастлабки давлатларнинг турли хил босқинчилардан ҳимояланиш, уз ҳудудини мудофаа қилиш, ижтимоий фойдали меҳнатни ташкил этиш, ижтимоий муносабатларни бошқариб туриш, ташқи алоқаларни ўрнатиш ва бошқа шу каби умумдавлат аҳамитига молик масалаларни ҳал этиш лозим. Бу вазифаларни ҳал қилиш мақсадида, жамоа аъзолари у ёки бу кўринишдаги ишлар (кенг кўламдаги қурилиш ва суғориш ишлари, ерни суғориш ва сувни тақсимлаш устидан назорат, жамоадаги диний урф-одатларнинг бажарилиши, баҳсли масалаларни ҳал қилиш ва бошқалар)ни бажариш учун ўз сафларидан йўлбошчиларни танладилар. Шу тариқа, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тараққиёти жамиятда алоҳида ҳурмат-эътиборга лойиқ бўлган кишиларнинг ажралиб чиқишига олиб келди. Улар ишлаб чиқариш жараёнида доимий банд бўлмасдан, ижтимоий ҳамда ҳужалик ҳаёти устидан назорат ва раҳбарликни амалга оширадилар.

Энг қадимги давлатлар бундан 5 минг йил аввал қадимги Миср ва икки дарё Дажла ва Фрот оралиғида пайдо бўлган. Сўнг давлатчилик тизими бирин-кетин 4-3,5 минг йил аввал Юнонистон, Кичик Осиё, Эрон, Кавказorti, Ҳиндистон, Хитой ва Ўрта Осиё ҳудудларида

шаклланади. Бошқарувнинг пайдо бўлиш асослари қуйидагилардан иборат:

- ишлаб чиқариш ва ижтимоий меҳнат тақсимооти;
- ташқи ҳарбий босқинлардан химояланиш зарурияти;
- жамоадаги урф-одатларни бажариш;
- жамиятнинг ижтимоий-амалий вазифалар жиҳатидан бўлиниши.

Энг қадимги даврлардан бошлаб, қуйидаги бошқарув функциялари устувор бўлиб келмоқда: ташкил қилиш; тартибга солиш; назорат; жамоанинг ички ва ташқи муносабатларини бошқариб туриш.

Қадимги бошқарув тизими қуйидаги функциялар билан боғлиқ ҳолда амалга оширилган: иқтисодий; ижтимоий; ҳарбий-сиёсий функциялар.

Иқтисодий функциялар тизимида ишлаб чиқариш ва ижтимоий меҳнат тақсимооти муҳим ўрин тутган, жумладан, деҳқончилик ишларини, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, жамоа хўжаликларида ер ва сувни тақсимлаш, қурилиш ва суғориш-ирригация ишларини ташкил этиш, қишлоқ хўжалик ва ҳунармандчилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш, савдо-сотиқ алоқалари муҳим ҳисобланган. Ишлаб чиқаришнинг турли босқичларида режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва назорат қилиш каби фаолият турлари пайдо бўлган.

Ижтимоий функциялар жамоалардаги ўзаро алоқаларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш, баҳсли масалаларни ҳал қилиш, жамоанинг ички ва ташқи муносабатларини бошқариб туришга асосланган.

Ҳарбий-сиёсий функциялар ташқи ҳарбий босқинлардан химояланиш, ҳарбий қуроолларни ишлаб чиқариш, қуроолланган қўшинларни ташкил этиш, макон ва туманлар ҳудудида мудофаа ишларини амалга ошириш,

давлатлар ўртасидаги ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва баҳсли масалаларни ҳал қилиш каби вазифалар асосида ривож топган.

Илк давлатларнинг ҳудудий асосини ўзаро алоқадор қўшни деҳқончилик туманлари ташкил этган. Хўжалик юритиш мақсадида ўзлаштирилган ҳудудларда аҳоли зич жойлашган бўлиб, улар қадимги «деҳқончилик туман-воҳалари» деб аталган. Уларнинг ҳар бирида ҳосилдор ерлар ва суғориш тизимидан ташқари уй-қўрғонлар ва манзил-гоҳлар (қишлоқлар), яйловлар мавжуд бўлган. Бу қадимги деҳқончилик туманларининг тузилиши табиий-географик, ижтимоий-иқтисодий ва маданий муҳит билан боғлиқ эди. Бир неча туманлар вилоятни ташкил этган.

Юқорида кўрсатилган омиллар билан боғлиқ тарзда бошқаришнинг ҳудудий функциялари ҳам вужудга келган. Ушбу функциялар туман, вилоят ҳудудларида жойлашган қишлоқ жамоалари, туман аҳолиси (бир неча қишлоқ жамоалари) ва вилоят (бир неча туман) аҳолисининг муносабатларини назорат қилиш ва бошқариб туриш заруратидан келиб чиққан.

Ижтимоий мансаблар ва бошқарув тартиби ҳақидаги маълумотлар Ўзбекистон ва Ўрта Осиё тарихи билан боғлиқ энг қадимги ёзма манба - «Авесто»да (мил. аввалги IX-VIII ва мил.ав. VII-VI асрлар) ўз аксини топган.

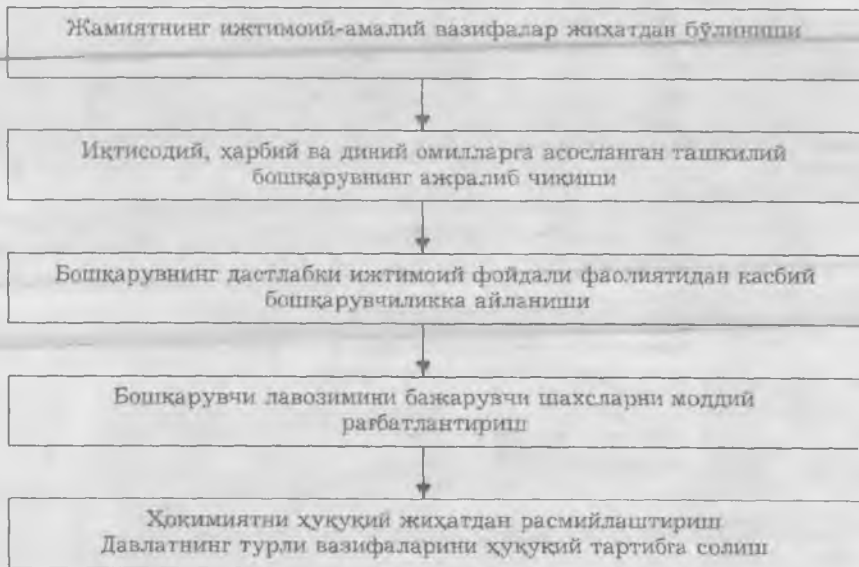
«Авесто»да жамият тўрт асосий қисмга бўлиниб, уй, оила жамоаси - «нмана», уруғ жамоаси - «вис», қабила - «занту», қабилалар иттифоқи - «дахъю» деб аталган.

Оила, уруғ ва қабила бошлигини англатиш учун «пати» сўзи ишлатилган - «нманопати» (уй эгаси), «виспати» (қишлоқ оқсоқоли), «дахъюпати» (вилоят ҳокими, чунки «дахъю» тушунчаси «вилоят» маъносини ҳам англатган). Мамлакатни идора қилган шахс «кави» ёки «састар» деб аталган. «Састар» сўзи қабилаларнинг ҳарбий йўлбош-

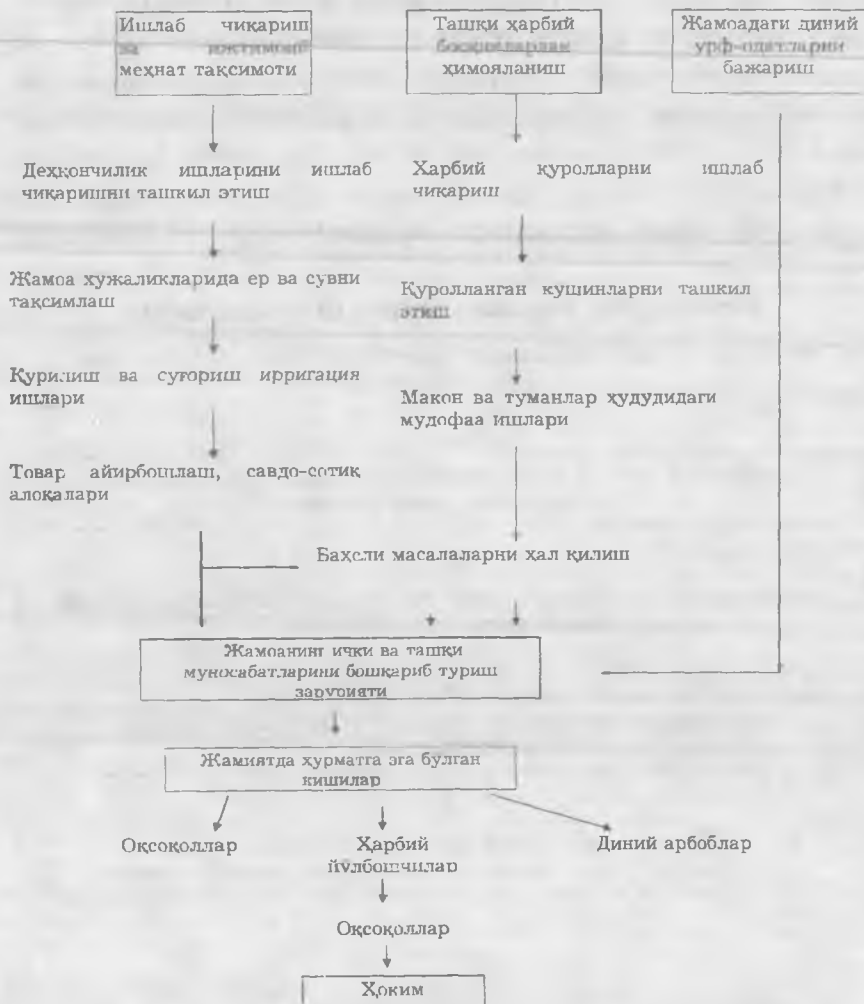
чисини ҳам англаган. Оқсоқоллар кенгаши «ханжамана», халқ йиғилиши (мажлиси) «въяха» деб юритилган.

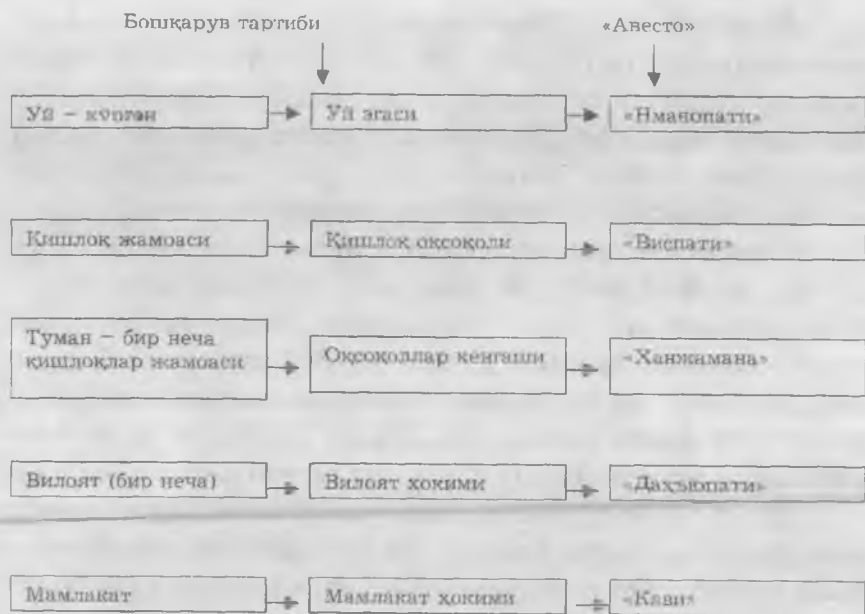
Энг қадимги даврларда бошқарувчи лавозимидаги шахсларнинг (оқсоқоллар, ҳарбий йўлбошчилар, қоҳинлар) фаолияти, асосан, жамият учун фойдали бўлган ва уларнинг ахлоқий хислатлари, обрў-эътибори жамиятда баланд мавқени эгаллашларига сабаб бўлган. Аммо бундай шахслар рағбатлантириб борилгани учун бора-бора алоҳида туқ оилалар пайдо бўлди ва шу тариқа, жамоадаги ҳокимият мерос тариқасида отадан ўғилга ўта бошлади.

Бошқарув асосларининг шаклланиши



Ижтимоий мансаблар ва бошқарувнинг пайдо бўлиш асослари





Ўзбекистон тарихида бошқарув асослари ва тамойиллари шаклланишининг дастлабки босқичлари қадимги даврларнинг ўрта асрларидан бошланади. Чор Россияси мустамлакачилиги даврида ва собиқ советлар маъмурий-буйруқбозлик тизими йилларида менежментнинг ўзига хос хусусиятлари ривож топган.

Ўрта асрларда бошқарув. IX-XII асрларда Ўзбекистон ва Ўрта Осиёда сомонийлар, қорахонийлар, хоразмшоҳлар сулоалари бошқарган йирик давлатлар вужудга келди.

Давлатчиликнинг янги босқичи XIV аср охири XV асрни ўз ичига олиб, Амир Темур ва темурийлар сулоласи хукмронлиги даври билан узвий боғлиқдир.

XVIII асрнинг ўрталарига келиб, Ўрта Осиё худудида учта давлат - Бухоро амирлиги, Хива ва Қўқон хонликлари пайдо бўлди.

Ўрта асрларда бошқарувнинг асосий функциялари давлатларнинг иқтисодий-сиёсий ва ижтимоий ҳаётини ташкил этиш ҳамда назорат қилишдан келиб чиққан. Ҳокимият марказий (умумдавлат) ва маҳаллий идоралар фаолиятига таянган. Маҳаллий-ҳудудий идоралар марказий бошқарув идоралари томонидан назорат қилинган.

Сомонийлар даврида (IX-X аср) давлат тепасида амир турган, давлат бошқаруви ўнта девон қўлида бўлган. Уларнинг вазифалари сирасига маъмурий, сиёсий ва хўжалик муассасаларини назорат қилиш, ҳарбий кучларни бошқариш, молиявий ишларни амалга ошириш, элчилик ва муҳим давлат ишларини бошқариш, давлат элчилари ва вилоят ҳокимлари устидан махфий назорат қилиш кабилар кирган.

Даргоҳнинг хўжалик ишлари билан алоҳида вакил шуғулланган. Давлат бошқаруви Бухоро Регистони атрофида жойлашган қуйидаги ўнта девон қўлида бўлган.

Девони вазир ёки хожайи калон барча маъмурий, сиёсий ва хўжалик муассасаларини назорат қилган. Вазир барча ҳарбий кучларни ҳам бошқарган.

Девони муставфий - молиявий ишлар девонини хазиначи бошқарган. Унинг ихтиёрида ҳисобчилар, муншийлар ва котиблар, дафтардорлар бўлган.

Девони амид элчилик ва муҳим давлат ишларини бошқарган. У девони расойил, девони иншо ҳам дейилган.

Девони соҳибушрот сипоҳийларни ва шоҳ саройини моддий жиҳатдан таъминлаган. Йилига тўрт марта лашкар сипоҳийларига маош берилган. Соҳибушрот ҳарбий интизомни ҳам таъминлаб турган.

Девони соҳиббарид - давлат элчилари ва вилоят ҳокимлари устидан махфий назорат ишларини бошқарган. Унинг ҳар вилоятда ўз амалдорлари, қосид ва отлари бўлган.

Девони муҳтасиб - бозорларда тарозу ва нархнавони, кейинчалик аҳоли томонидан шариат қонун-

қоидаларига риоя қилинишини назорат қилиб турувчи муассаса. Тартиббузар ва ўғриларни жойида жазолаган. Муҳтасиб ўз мирғазаблари билан барча шаҳарларда фаолият кўрсатган.

Девони мушриф (назорат қилувчи) хазина кирим-чиқими ва бошқа муҳим давлат ишларини назорат қилган. Бундан ташқари, **Девони қози**, **Девони зиё**, **Девони мамлакати хос** (давлат мулкларини бошқарган), **Девони вақф** мавжуд бўлган. Барча девонларнинг вилоят ва шаҳарларда бўлимлари бўлиб, улар ҳокимларга бўйсунган. Фақат Девони барид муассасалари марказий давлатга итоат этган. Хуросон сипоҳийлари бевосита амир ва вазирга тобе бўлган. Шаҳарлар махсус раислар томонидан бошқарилган. Амалдорлар орасида руҳонийларнинг нуфузи юқори бўлиб, улар шайхулисломга итоат қилганлар.

Сомонийлар давлатида суд ишлари шариат қонун-қоидаларига асосланган бўлиб, улар қозилик девони томонидан бошқарилган. Суд жараёни қозикалон, муфтий, раислар тарафидан амалга оширилган. Вилоят қозилари қозикалонга бўйсунган.

Қорахонийлар даврида (XI-XII асрлар) якка бошчилик ҳукм сурган. Қорахонийлар давлати бошлиғи лавозими хоқоннинг тахти мероси саналган. Маъмурий идоралар иккига бўлинган: даргоҳ ва девонга. Хоқон саройида турли амалдорлар бўлган. Хоқонлик ҳудудлари эл ва вилоятларга бўлинган.

Хоқоннинг улуг ҳожиби хоқон билан фуқаро ўртасида воситачилик қилган. Хоқон саройида қуйидаги амалдорлар бўлган: оғичи - шойи кийимлар хазиначиси; бирук - меҳмонларни қабул қилиш бўйича мутасадди; очи - хоқон ошхонаси бошлиғи (боварчи); битикчи - мунший; котиб мирза; қушчи-хоқон овининг ташкилотчиси.

Хоқон ҳарбий қўшинлари черик дейилган, унга субоши ёки сипаҳсолор қўмондонлик қилган. Кичик зо-

бит - човуш, сипоҳийлар тудаси қўмондони - хайлбоши дейилган. Қўшин ўнлик, юзлик, мингликларга бўлинган. Қорахонийлар хоқони қўши (ҳарбий лагер) хонтуй дейилган. Хоқон қўшида доим туққизта сариқ байроқ ҳилпираб турган. Хоқонликда элчи ялавоч ёки ялафар деб аталган.

Хоразмшоҳлар Марказий давлат бошқарувига вазир раислик қилган (XI-XIII аср бошлари). Вазир хоразмшоҳга бевосита бўйсунар ва ҳукмдорнинг бош маслаҳатчиси эди. Вазирнинг вазифалари қуйидагилардан иборат бўлган:

- давлат амалдорларига нафақа белгилаш;
- давлат амалдорларини ҳаёт учун зарурий озуқа ва ашёлар билан таъминлаш;

- солиқ ва хазинани назорат қилиш.

Маҳаллий бошқарув тизимида қозилар ва ҳокимлар қонунлар чиқарганлар, шариатнинг аҳоли устидан назоратини амалга оширганлар. Хоразмшоҳларнинг жойлардаги ноиблари - амалдорлар ва сипоҳийлар бўлган. Қишлоқларда бошқарув ишларини оқсоқоллар амалга оширганлар.

Амир Темур ўз давлатини барпо қилишда ўтмишда мавжуд сиёсий бошқарув тажрибаларидан кенг фойдаланган. Бироқ унинг давлат бошқарув тизими қўл остидаги бутун ҳудудда ягона, марказлашган сиёсий тартиб асосига қурилган бўлиб, бу соҳадаги тажрибалар идора усуллари билан бойитилган эди. «Темур тузуклари»да давлатчиликнинг қуйидаги муҳим асослари ҳақида маълумот келтирилади:

- давлатнинг сиёсий жиҳатдан мустақил бўлиши;
- давлат ва жамият сиёсий яхлитлигининг бузилмаслиги;

- давлат ва жамиятнинг муайян қонунлар, тартиблар, мафкура асосида бошқарилиши лозимлиги;

- бошқарув тизимини мувофиқлаштириб турувчи қоидалар шаклланган бўлиши;

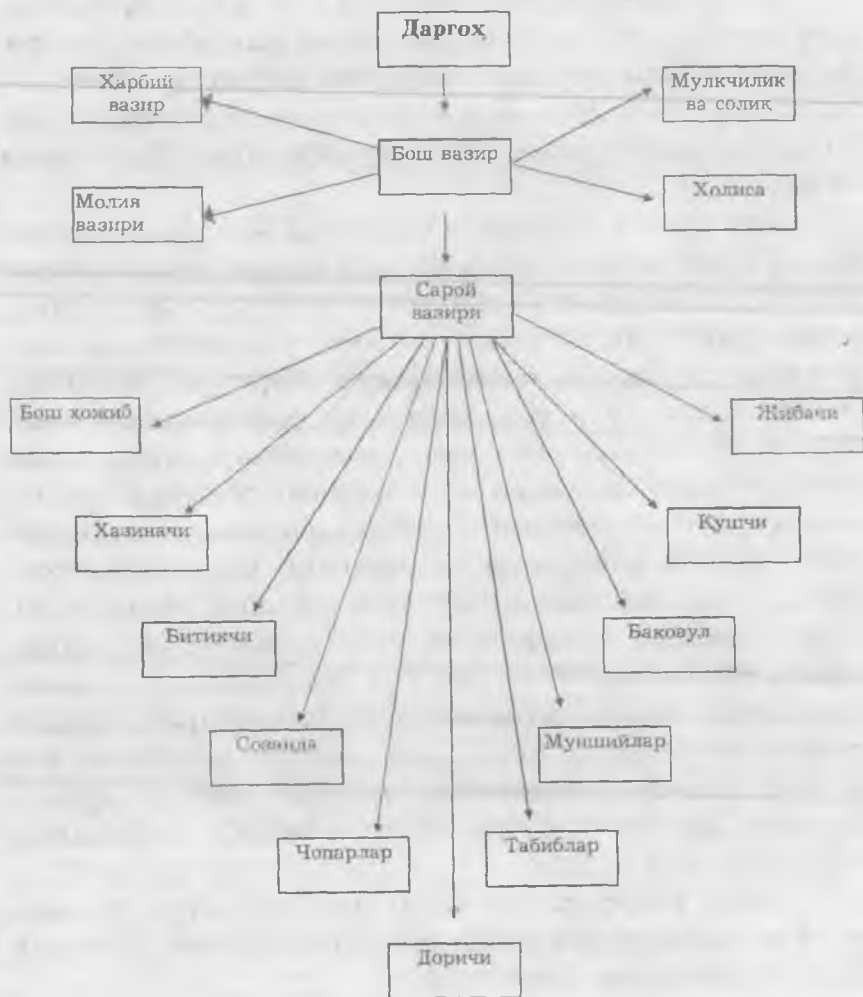
- жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар аҳволи давлат эътиборида бўлиши.

Амир Темур ва темурийлар даврида бошқарув икки идорадан: даргоҳ ва вазирлик (девон)дан иборат бўлган. Даргоҳни Олий ҳукмдор бошқарган. Даргоҳ фаолиятини бошқариш, унинг девонлар, маҳаллий ҳокимият идоралари билан боғланиб туриши каби вазифаларни Олий девон бажарган.

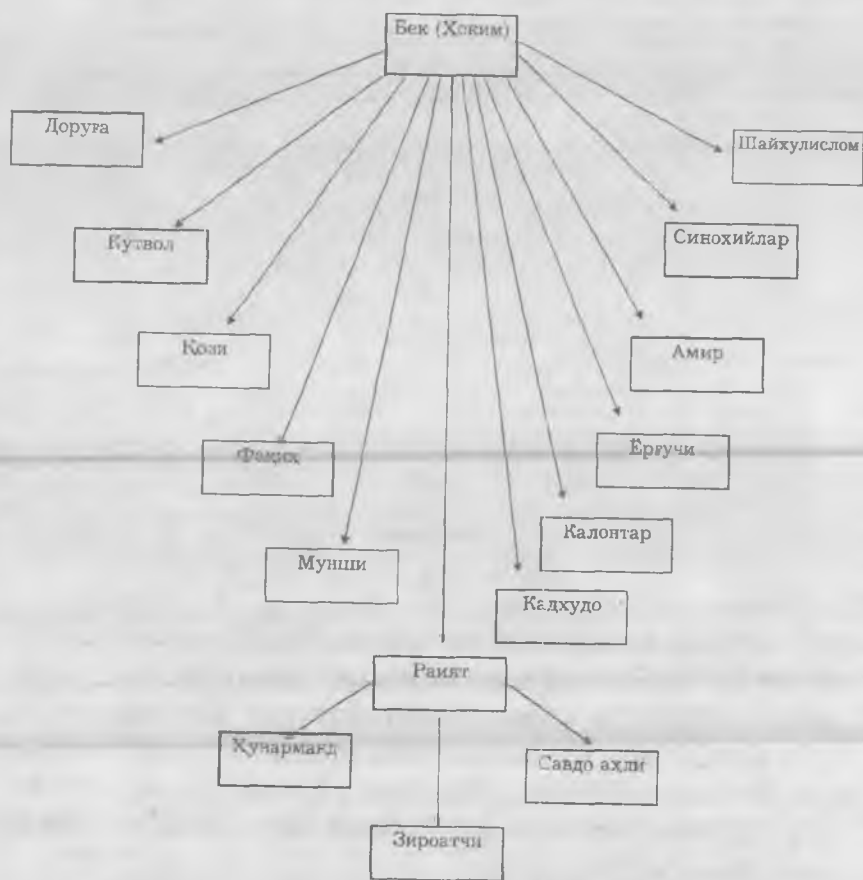
Олий девон - ижроия ҳокимиятда бош вазир, ҳарбий вазир, мулкчилик ва солиқ ишлари вазири, молия вазири фаолият олиб борган. Сарҳадлар ва тобе мамлакатларнинг бошқаруви билан шуғулланувчи яна уч вазир бўлган, улар девонбегига ҳисобот бериб турган. Марказий ҳокимият тизимида шайхулислом, қозикалон, қозийи аҳдос (одат бўйича ҳукм чиқарувчи қози), қози аскар, садри аъзам (вақф ерлари, мулклари мутасаддиси), додхоҳ (шикоятларни кўрувчи), эшикоға, сарой вазири, ясовул (ҳукмдорнинг шахсий буйруғини бажарувчи), қалақчи (хирож миқдорини аниқловчи), муҳассил (солиқ ундирувчи), тавочи (асосий қўшинларни тўплаш ишига мутасадди амалдор), қоровулбеги, қутвол (қалъабон), муҳтасиб (шариат қоидалари ижросини, бозор тартибларини назорат қилувчи) хизмат қилган. Шунингдек, бу даргоҳда, бош ҳожиб, ҳожиблар, хазинабон, хонсолар, жибаши, қушчи, баковул, котиблар, битикчилар, табиблар, созандалар, дорихоначилар бўлган.

Амир Темур давлатчиликнинг бошқарув тизими, ички ва ташқи сиёсатининг тартиб-қоидалари, ҳуқуқий асосларини такомиллаштирди.

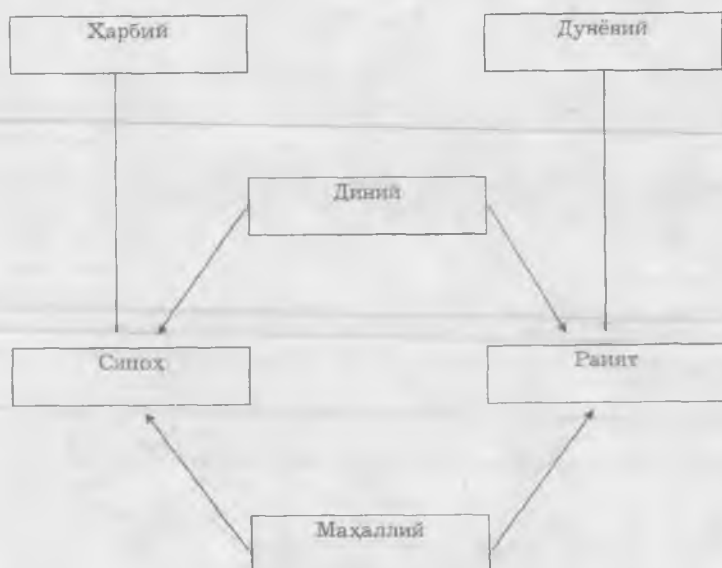
Темурийлар давлати сиёсий тuzуми



Темурийлар даврида маҳаллий ҳокимият



Темурийлар давлатида бошқарув тизими



XVI аср Бухоро хонлиги давлат бошқарувида ҳарбий-маъмурий амалдорлардан ташқари, уламолар, дин пешволари, шайхлар ва ҳожаларнинг, хусусан, Шайхул-ислом, Қози калон, Муфти каби диний мансаб эгаларининг ҳам таъсири катта бўлган. Бу даврда, айниқса, Бухоро яқинидаги Жўйбор қишлоғидан чиққан ҳожаларнинг мавқеи жуда ошиб кетди.

Маҳаллий бошқарув вилоят ҳокимлари қўлида бўлиб, унинг ҳам ўз бошқарув тизими бўлган. Унга қўшинга бошчилик қиладиган, аҳолидан солиқларни йиғиб оладиган, шариат қонунларининг тўғри бажарилишини назорат қиладиган амалдор (раис)лар кирган. Вилоятлар, ўз навбатида, кичик маъмурий бирликлар: туман, касаба ва мазеларга бўлиниб идора қилинган. Маҳаллий бошқарувнинг энг қуйи бўғинида қишлоқ жамоаларини бошқарган оқсоқол (калонтарон) турган.

Хива хонлиги хон томонидан сарой амалдорлари ёрдамида бошқариладиган, якка ҳокимчиликка асосланган давлат бўлиб, унинг бошқарув тизими Бухоро ва Қўқон хонлиқларидан деярли фарқ қилмаган. Хонликдаги энг юқори унвон хон бўлиб, у сиёсий, ҳарбий ва диний ҳокимиятга эга эди. Бухоро ва Қўқон хонлигидан фарқли равишда XIX аср бошларига келиб хон ҳузурида доимий фаолият кўрсатувчи Кенгаш (Девон) бор эди. Энг юқори лавозимдаги амалдорлар аъзо бўлган бу кенгашнинг ваколатлари чекланган, барча қарорлар амалда хон томонидан қабул қилинган бўлса-да, лекин сарой аъёнлари, қабила бошлиқлари ва маҳаллий ҳокимларнинг давлат бошқарувидаги ўрнини эътироф этиш зарур. Ўзаро сиёсий низоларни бартараф этадиган, жойларда маҳаллий бошқарувни амалга оширадиган бу амалдорлар давлат бошқарувида катта кучга эга эди. Айниқса, марказий давлат ҳокимияти заифлашган даврларда бу нарса яққол кўзга ташланади.

Хонликдаги барча мансаб ва унвонларни 3 тоифага, яъни ҳарбий-маъмурий, ҳарбий ва диний амалларга бўлиш мумкин. Сарой унвонлари ичида Хондан кейин энг катта нуфузга иноқ, оталиқ ва бий унвонидагилар мансуб бўлган. Улар хоннинг яқин маслаҳатчилари бўлиб, давлатнинг сиёсий, иқтисодий, молиявий, ҳарбий ҳаётини назорат қилган. Хонликнинг сиёсий-иқтисодий ҳаётида улардан ташқари нақиб, амир ул-умаро, меҳтар, кушбеги, беклар беги, девонбеги, парвоначи, дастурхончи, эшик оғаси, шотир, ясовулбоши, удайчи, мингбоши, миробоши ва бошқа мансабдорлар ҳам муҳим ўрин тутган. Диний ҳокимият шайхулислом бошлиқ дин пешволари қўлида эди. Маҳаллий шайхлар Саид Ота Шайх авлодлари, Дарвиш шайхлари - давлатдаги нуфузли диний амалдорлар сирасига кирар, барча диний мансаблар уларнинг вакилларига бериларди.

Toshkent Axborot Texnologiyalari Universiteti

321756

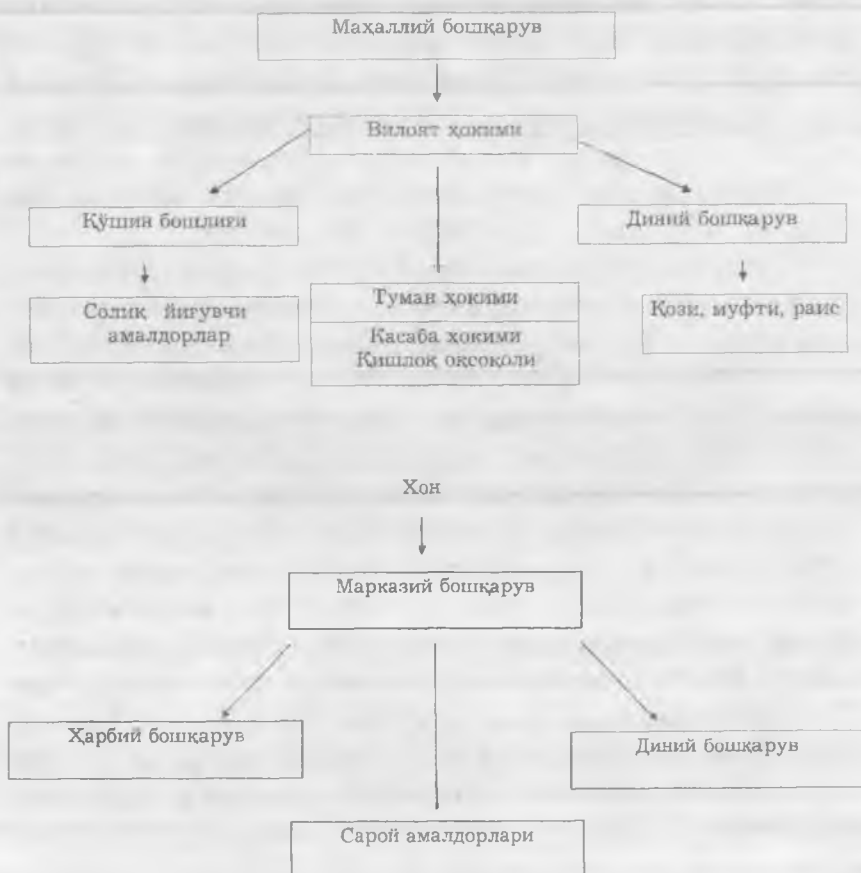
Axborot Resursi Markazi

XVI аср Бухоро хонлигида Марказий ва маҳаллий бошқарув

Нуён
Тутбеги
Тавочи
Жевачи
Қутвол
Доруга
Қурчибоши
Мингбоши
Қози аскар
Қози муфти
Чухра боши

Қуқалдош
Оталиқ
Нақиб
Парвовачи
Вазири Аъзам
Вазир
Дезонбеги
Мушриф
Хазиначи
Шиговул

Шайх ул-Ислом
Қози калон
Аълам
Имом Садр
Муфтий
Раис (Мухтасиб)
Мударрис



Қўқон хонлигидаги давлат бошқарув тизими ўлкамиздаги ўрта асрларда ҳукм сурган мусулмон давлатлари бошқарув тизимидан фарқ қилмас эди. Хусусан, Темур ва темурийлар даврида аниқ тартиблар асосида шаклланган ва Шайбонийлар даврида бироз ислохотларга учраган давлат тизимини деярли ўзгаришсиз Қўқон хонлигининг давлат тизимида ҳам кўрамиз.

Қўқон давлат бошқарув тизимида энг олий ҳукмдор бўлган «хон» деярли чекланмаган ҳуқуққа эга эди. Лекин Қўқоннинг дастлабки ҳукмдорлари «бий» унвони билан ҳокимиятни бошқарган бўлиб, давлат бошлиғи Олимхон давридагина (1805 йилдан бошлаб) расман «хон» деб юритила бошлади. Унинг вориси Умархон (1810-1822) эса ўзини «амир ал-мўминин» деб эълон қилиб, диний ҳукмдорликни ҳам ўз қўлига олган эди.

Хон чексиз ҳокимиятга эга бўлса-да, сарой амалдорлари ва қўшин бошлиқларининг хонга таъсири кучли эди. Буни Худоёрхоннинг тахтда ўтирган биринчи даврида, Мусулмонқул қипчоқнинг мингбоши ва оталиқ лавозимини эгаллаган йилларида (1845-1852) аниқ кўрамиз. Бу эса хоннинг сиёсий куч-қудрати маълум иқтисодий асосларга ва ижтимоий гуруҳларга боғлиқ эди, дейишга асос беради.

Манбаларнинг гувоҳлик беришича, хон саройида муҳим ишларни кўриб чиқадиган Кенгаш тузилган бўлиб, унга мингбоши бошчилик қилган. Кенгаш аъзолари ичида дастурхончи, рисолачи каби бир қанча амалдорлар бўлган. Давлатни бошқариш ишларида бу кенгашнинг ҳам ўрни катта эди. Сарой амалдорлари ичида мингбоши (бош вазир) ва амири лашкар (ҳарбий вазир), қушбеги - хон маслаҳатчиси ёки вилоят ҳокими, парвоначи (хон маслаҳатчиси), - шиғовул (вазири илмия), худойчи, тунқатор, ноиб (сарбозлар бошлиғи) оталиқ, додхох, меҳтарбоши, дастурхончи, тўқсабо, девонбеги, мирзо боши, саркар ва бошқалар муҳим ўрин тутган. Улар ўз хизматлари эвазига йиллик

маош олганлар. Бундан ташқари, уларга тегишли ер-мулклар ҳам берилган.

Бухоро амирлигида XVIII асрнинг ўрталаридан бошлаб (манғитлар сулоласи даври), давлат бошқаруви, асосан, икки бўғинли, яъни марказий ва маҳаллий бошқарувдан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бири мусулмон давлатларига хос бўлган мураккаб бошқарув тармоқларига эга эди. Марказий ижроия ҳокимият сарой аъёнларидан ташкил топган эди. Манғитлар сулоласи даврида давлат бошқарувида қушбеги мансабини эгаллаган кишининг мавқеи жуда ошиб кетди. Бу мансаб эгаси амалда бош вазир ҳисобланарди. Давлат бошқарувида девонбеги, парвоначи, оталиқ, додхоҳ, худойчи, мирзабоши ва бошқа сарой аъёнларининг ҳамда Шайхулислом, Қози калон каби диний раҳбарларнинг ҳам аҳамияти юқори бўлган.

Маҳаллий бошқарув вилоят беклари қўлида эди. Уларнинг ҳам, одатдагидек, ўз бошқарув тизими мавжуд бўлиб, бекликлар миршаббоши, солиқ йиғувчи амалдорлар (танобчи, закотчи) ҳамда қози, раис каби диний мансабдорлар, қишлоқ оқсоқоллари ёрдамида идора қилинарди. Вилоят беклари амир томонидан тайинланар, кўп ҳолларда бу лавозимга манғит уруғидан бўлган кишилар лойиқ кўриларди. Манғитлар сулоласи даврида ўтказилган маъмурий ислоҳотлардан сўнг давлатнинг асосий маъмурий бирлиги бекликлар бўлиб қолди. Амирлик ҳудуди энг кенгайган Амир Насрулло ҳукмронлиги даврида, Бухоро таркибида асосан 30 та беклик бор эди.

Пойтахт шаҳар Бухоро ва атрофдаги туманлар амир томонидан бошқарилган. Бекликлар, ўз навбатида, кичик ҳудудий бўлинма - амлакдорликларга бўлинган бўлиб, уларнинг бошлиғи амлакдор деб аталган. Давлат маъмурий тузилишидаги энг қуйи бўғин оқсоқол томонидан бошқариладиган қишлоқ жамоалари ҳисобланган.

Шундай қилиб, Бухоро амирлиги чор Россияси

истилосигача ҳозирги Ўзбекистон, Тожикистон ва Туркменистон республикаларининг катта қисмини ўз ичига олган Ўрта Осиёдаги йирик давлат эди.

1.2 Инновацион менежмент асосларининг шаклланиши тарихидан

Тарихий жиҳатдан технологик ва маданий тараққиёт даражаси турли инновацияларни ишлаб чиқаришга ва ижтимоий-иқтисодий муносабатларга татбиқ қилиниши билан белгиланади. Янгича иқтисодий муносабатларнинг қарор топиши, янги турдаги маҳсулотларнинг оммавий суръатда ишлаб чиқарилиши, уларнинг ички ва ташқи бозорларда сотилиши, шунингдек, бошқа омиллар натижасида янгича ҳаётий фаолиятнинг шаклланиши юз берди. Хужалик ҳаётининг янгича шакли билан боғлиқ технология ва ишлаб чиқариш янгиликлари у ёки бу давр талабларига жавоб берган, шу боисдан аҳолининг турли ижтимоий гуруҳлари томонидан яхши қабул қилинган.

XX асрда ривожланган мамлакатларда инсонлар руҳиятига салбий таъсир кўрсата бошлаган моддий бойликлар дунёси шаҳар ва давлатларнинг вужудга келиши баробарида изчил ривожланди. Шу тариқа, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тараққиёти асосида ишлаб чиқаришда бошқарувнинг қуйидаги функциялари ва тамойиллари устувор бўлди:

- режалаштириш ва ташкиллаштириш;
- турли мақсад ва вазифаларни амалга ошириш;
- тартибга солиш ва назорат қилиш;
- янгича иш тамойилларини ва самарали ишлаб чиқаришни таъминлаш;
- замон эҳтиёжи ва талабларидан келиб чиқиб, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш.

Кўп асрлар давомида ишлаб чиқариш доирасида иқтисодиётнинг асосий ахборотлар бугини бўлган керакли билимларни тўплаш, тизимлаштириш ва тегишли бўғинларга етказиб бериш жараёни кечди. Техника-иқтисодиёт макро тизимининг мураккаблашуви билан шу турдаги ахборотлар ҳажми кескин ўсди. Улкан ижобий билимлар захираси эмпирик йўл билан тўпланди, улар ишлаб чиқаришга янгидан-янги инновацияларнинг жорий этилишига асос бўлди.

Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатларида анъаналар ва янгиликлар биргаликда амал қилиб келди. Шу маънода, ҳар қандай янгилик вақт ўтиши билан анъанага айланади ва сўнгра янги технология янгиликлари томонидан сиқиб чиқарилади. Шундай қилиб, замонавий инновацион менежментга хос бўлган кўплаб ташкилий ҳамда ишлаб чиқариш элементлари ва тамойиллари илгариги даврларда ҳам у ёки бу шакл, усул ва қўламда қўлланган, демак улар тарихий ўхшашликка эга. Булар аввало, бошқарув - менежментнинг иқтисодий функциялари билан чамбарчас боғлиқ бўлган ўхшашликлардир:

- ишлаб чиқаришнинг турли соҳаларидаги иқтисодий муносабатларни бошқариш ва назорат қилиш;
- технологик инновацияларни яратиш ва уларни амалиётга жорий этиш,
- маҳсулот ишлаб чиқаришни зарурий ашё ва ускуналар билан таъминлаш;
- маҳсулотни сотиш ва харидорга етказиб бериш масалаларини ўрганиш;
- қулай ички ва ташқи бозорларни аниқлаш;
- иқтисодиётнинг ташкилий соҳаларига янгиликларни татбиқ этиш.

Турли янгиликлар иқтисодий ва молиявий соҳаларга айнан шу тамойилларга таянган ҳолда босқичма-босқич жорий этилган. Шу маънода, ҳар қандай техник янгилик-

ларнинг ишлаб чиқаришга жорий этилиши натижаларини, янги маҳсулотларнинг оммавий тарзда ишлаб чиқарилиши ва уларни сотиш учун бозорларга чиқариш муаммоларини тарихий маълумотлар асосида ўрганиш мумкин. Жумладан, ҳунармандчилик маҳсулотларининг оммавий равишда ишлаб чиқарилиши, савдонинг ташкил қилиниши, маҳсулотларни сотиш учун янги бозорларнинг изланиши халқаро карвон савдосининг кенг ривожланишига ва мил. авв. II асрда Буюк ипак йўлининг вужудга келишига олиб келди. Зарафшон ва Қашқадарё водийларида яшовчи сўғдийлар ушбу йўл бўйлаб қизгин савдо фаолиятини йўлга қўйдилар. Ўрта Осиёни Хитой билан боғловчи савдо йўли устида сўғдийлар томонидан махсус савдо манзилгоҳлари тармоғининг барпо этилиши ўша давр савдо ва иқтисодиётининг муҳим янгилиги бўлди.

Сўғдийлар Хитой бозорларида Ўрта Осиё молларига бўлган ва аксинча, Ўрта Осиё бозорларида Хитой молларига бўлган талабни ҳамда молларни сотиш шаклларини, ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ва хом ашёни харидорга етказиб бериш йўллариини ўргандилар. Сўғд, Тошкент воҳалари, Фарғона водийси ва бошқа вилоятларнинг турли шаҳарларида махсус ихтисослашган ҳунармандчилик устахоналари вужудга келди.

Технология ва ишлаб чиқариш янгиликларининг кенг кўламда ўзаро алмашинуви хитойликларнинг Ўрта Осиёдан рангли шиша тайёрлаш санъатини ўзлаштириб олишларига сабаб бўлди.

Эрамининг V-VII асрларида Самарқанд, Бухоро ва Термизда ипак тайёрлаш, VIII асрда эса Самарқандда қоғоз ишлаб чиқариш йўлга қўйилди. Ипак ва қоғоз ишлаб чиқариш сири илгари фақат Хитойда маълум эди. Натижада, самарқандлик савдогарлар жаҳон бозорига маҳаллий ипак матолар етказиб берувчиларга айландилар. Шу мақсадда улар Фарбга элтувчи савдо йўллариини (қу-

руқлик ва денгиз йўллари) муваффақиятли ўзлаштириб олдилар.

Савдо-сотик, савдо операцияларини амалга ошириш мақсадли равишда оммавий тус олади. Ёзма манбаларнинг гувоҳлик беришига кўра, VII аср охирида араб қўшинлари Бухоро воҳасидаги Пойкентга бостириб келганларида, унинг катта ёшдаги барча аҳолиси савдо ишлари билан Узоқ Шарқда сафарда юрган эдилар.

Ўрта асрларда Бухоро яқинидаги Зандона қишлоғида шойи ва пахта толасидан зандонача газлама ишлаб чиқарадиган тўқимачилик йўлга қўйилди, Шарқ ва Ғарб мамлакатларида унга талаб катта эди. Зандонача газлама ўзига хос хусусиятларига эга эди: нақш ва безакларнинг турли-туманлиги ҳамда унда илмоқсиз матонинг доимо мавжудлиги каби. Шунингдек, бу техник изланишлар ва янги кашфиётларнинг тўқимачиликда акс этишидир. Мазкур даврга келиб ипларни тортишда горизонтал тўқимачилик дастгоҳидан фойдаланила бошланди. Турли оғирликда махсус тайёрланган тўқувчилик тошчалари ипак матоларга ишлов беришда қўлланилган. Турли рангларга бўялган ипларнинг ҳар бир гуруҳи алоҳида тошчаларга маҳкамланган, бу газлама эса ишлаб чиқариш жараёнини анча осонлаштирган.

Суякдан ясалган бирёқлама аррасимон тароқлардан фойдаланиш ҳам тўқимачиликда яна бир технологик янгилик бўлди.

Молиявий операциялар ва ҳисоб-китобларда турли хил - Форс, Хитой, Византия, Ўрта Осиё тангаларидан фойдаланилиши ҳам Буюк ипак йўли савдосидаги янгиликлардан бири бўлган.

VII-VIII асрлардан бошлаб товар-пул муносабатларида хунармандчилик буюмлари, қишлоқ хўжалик маҳсулотлари ва чорва ҳайвонларининг қатъий белгиланган нархининг жорий қилиниши қайд қилинган. Масалан: бир куй-

лаклик ипак газламанинг нархи 28 драхмадан 100 драхмагача (1 драхма - 3-3,5 грамм кумушга тенг) бўлган, дубулга- 2 драхма, от- 200 драхма, сигир- 11 драхма, қоғоз- 8 драхма турган ва ҳ.к.

IX-XII асрларда шаҳар ва қишлоқ аҳолиси сонининг кескин ўсиши, оммавий истеъмол молларига бўлган талабнинг ошиши, ички ва ташқи савдонинг ривожини ишлаб чиқариш ҳажмининг кенгайишига олиб келди. Маҳсулотлар ҳажмининг ортиб бориши эса савдонинг янги шакллари ташкил қилишни талаб этарди. Шу боис, бу даврда давлатга қарашли ва хусусий устахоналарда меҳнатни ташкил қилишнинг цехларга асосланган шакли, ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажмини режалаштириш, унга бўлган талабни ва унинг рақобатбардошлигини ўрганиш сингари янгиликлар жорий қилинади. Шу билан бирга, маҳсулотларнинг нархи ва келиши мумкин бўлган фойда (ёки аксинча, у ёки бу иқтисодий ва молиявий шароитдан келиб чиққан ҳолда кутилиши мумкин бўлган зарарлар) инobatга олинган.

Ўрта аср муаллифларининг асарларидаги маълумотлар маҳсулотларнинг оммавий ишлаб чиқарилганлигидан далолат беради, улар экспортга жўнатилган ўнлаб маҳсулотларнинг номларини қайд қиладилар.

Ўрта асрларда янги технологияларни жорий қилиш асосида тўқимачилик ишлаб чиқариши ҳунармандчиликнинг анча кенг ва оммавий тарқалган турига айланади. Ўрта Осиёда XX аср бошларига қадар ҳунармандларнинг катта қисми тўқимачилик соҳаси билан машғул эди. Газламалар жун, зиғир толаси, пахта ва ипакдан тайёрланарди. Юқори сифатли ипак газламалар Ўрта Осиё ҳукмдорлари сулоласининг хазинасига келиб тушарди. Улар қўшинга ва сарой хизматчиларига маош тўлашда қўшимча манба вазифасини ўтарди.

Ишлаб чиқаришдаги ўрта асрларга хос янгиликлардан бири дераза ойналари ва сирланган сопол идишлар тайёр-

ланиши бўлди. Шиша ва сирланган сопол идишлар тайёрлаш технологияси анъаналари сақланиб қолди ва замонавий ишлаб чиқаришда янги асосларда такомиллаштирилди.

Ўрта асрларда савдо-сотиқнинг ярмарка ва кўтара ким ошди савдоси сингари янги шакллари вужудга келди. Ундириладиган бож тўловлари миқдорининг пастлиги ҳамда божхона масканлари сонининг камлиги савдо-сотиқнинг ривожига ёрдам берди. Катта ҳажмдаги савдо учун муомала воситаси ва тўлов бирлиги сифатида катта миқдордаги пул талаб этиларди. Шу мақсадда мис, кумуш ва олтин тангалар зарб қилинди. Бозорлар ва шаҳарлардаги бош кўчаларнинг чорраҳалари - чорсуларда пул алмаштирувчи саррофларнинг дўконлари жойлашган бўлиб, улар турли шаҳар ва мамлакат пулларини маҳаллий пулларга алмаштириб берардилар.

Аста-секин молиявий операцияларда янгилик - нақд пулсиз ҳисоб-китоблар ва векселлар, яъни кредит-вексел тизими жорий этилади. У қўйидаги тарзда амалга оширилди: савдогарлар шаҳарларда ўз молларини саррофга топшириб, ундан кредит хати олардилар ва сўнгра мазкур саррофнинг чеки (ҳавола)га мол харид қилардилар. Шу тариқа сарроф молларни қабул қилиб, сўнгра уларни пулларди ва уларнинг қўлларидаги пуллар капиталга айланарди. Бу товар-пул муносабатларидаги муҳим янгилик эди. Саррофлар идораси шаҳарлардаги молиявий фаолият марказлари эди. Шунингдек, бу даврда молия тизимида яна бир янгилик - фоиз эвазига қарз бериш ривож топди.

Моллар ҳажмининг ўсиши ва савдонинг кенгайиши янги савдо иншоотлари (карвонсарой, тим, дўкон, тоқ) қурилишини талаб қилди.

Бозорлар савдо маскани сифатида мукаммал таркибий-ҳудудий тузилишга эга эди. Газлама, упа-элик ва заргарлик моллари билан савдо қилувчиларнинг расталари саррофлар билан ёнма-ён, кулоллар, темирчилар, пахта

тозаловчилар ва бошқаларнинг дўконлари бозорларнинг охирида жойлашганди.

Хунармандларнинг бари хунармандчилик цехларини эслатувчи махсус ишлаб чиқариш ташкилотларига уюшган эдилар. Хунармандлар ва савдогарларнинг уюшган гуруҳ тарзида алоҳида, махсус даҳаларда жойлашганлиги хунармандчилик уюшмалари мавжуд бўлганлигининг далилидир. Шаҳардаги ҳар қайси маҳалла хунармандчиликнинг алоҳида бир тури билан машғул эди. Даҳалар уларда истиқомат қилувчи аҳоли касби номи билан аталарди. Даҳа оқсоқоллари бир вақтнинг ўзида цех оқсоқоли ҳам ҳисобланарди. Цехлардан солиқ олиб туриш мақсадида хунармандлар оқсоқоллари давлат идоралари томонидан тайинланарди.

Уста - хўжайин ва 2-3 шогирддан иборат жамоа энг кенг тарқалган ишлаб чиқариш жамоаси эди. Улар ўртасидаги меҳнат муносабатлари шакллари, асосан, шогирдлик (касб ўрганиш) ёки ёлланиб ишлашга асосланар эди. Унча катта бўлмаган устахоналар оддий ишлаб чиқариш ва инновацион вазифаларни бажарарди. Уларнинг молиявий ва ишлаб чиқариш имкониятлари чекланган эди. Бир турдаги маҳсулот (газлама ёки сопол, металл буюмлар ва ҳ.к.) ишлаб чиқарувчи бир неча устахонани ўз ичига олган цехлар анча мураккаб иқтисодий вазифаларни бажарарди.

Турли хилдаги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотиш учун бирлашган устахоналарнинг фаолияти ҳар хил иқтисодий лойиҳаларни амалга ошириш билан боғлиқ эди. Уларнинг инновацион фаолияти озми-кўпми комплекслик хусусияти касб этарди. Шунингдек, у технологик янгиликларни излашга қаратилган бўлиб, амалий тажрибалардан сўнг ишлаб чиқаришга тадбиқ қилинарди. Аммо шуни таъкидлаш жоизки, тарихнинг турли даврларида иқтисодий лойиҳаларни мақсадли амалга ошириш ҳамда янгиликларни ишлаб чиқаришга татбиқ қилиш вазифаси билан аҳолининг қайсидир гуруҳлари махсус шуғуллан-

маган. Аксарият ҳолларда технология янгиликлари эмпирик кузатувлар натижасида юзага келган. У пайтларда ташкилотлар ёки ишлаб чиқарувчилар гуруҳининг изланувчанлик, ташаббускорлик фаолиятини молиялаштириш каби тушунчалар мавжуд эмасди. Бироқ маҳсулотларнинг бутунлай янги турларини ишлаб чиқариш, шу мақсадда ташкилий-бошқарув функциясини қайта қуриш ҳамisha долзарблигича қолган. Шу билан бирга, янги маҳсулотларнинг бозордаги рақобатбардошлиги, уни сотишдан келиши мумкин бўлган фойда ёки кўрилиши эҳтимоли бўлган зарарлар ўрганилган.

Ёзма манбалар шундан гувоҳлик берадики, ишлаб чиқарувчилар ҳамма бозорлардан ўзларига лойиқ жой топишга интиланлар. Савдо операциялари стратегиясини амалга ошириш мақсадида улар сифат жиҳатидан рақобатчиларнинг молларидан кам бўлмаган ўз молларини уларга нисбатан анча паст нархларда сотганлар. Шу тариқа харидор жалб қилиниб, маҳсулот кўз-кўз қилинган. Шу билан бир қаторда, янги маҳсулотларни бир неча бозорларга, зарур бўлса ташқи бозорларга ҳам чиқариш юзасидан талаб ва имкониятлар ўрганилган.

Маҳсулотларнинг сифати ва стандартларга мослигини текшириб туриш ҳамда савдони назорат қилиб туриш масаласи алоҳида муҳим масала ҳисобланади. Ўрта асрларда Европада бу масала цехларнинг ваколатига кирар, Шарқда эса махсус давлат амалдорлари – мухтасиб томонидан амалга оширилди. Мухтасиб ўзи гувоҳи бўлган қоидабузарликни ҳеч қандай тергов ва гувоҳларнинг иштирокисиз тўхтатиш ҳуқуқига эга эди. У, шунингдек, жамоат ишлари чоғидаги мунозараларни ҳам ажрим қиларди.

Мухтасиб бозорлардаги тош ва тарозиларнинг тўғрилигини назорат қилиб борарди. Тош ва тарозиларда мухтасибнинг муҳри бўлиши лозим эди. Бу ҳақда ёзма манбаларда қуйидагича ёзилган: «Агар бозор аҳолисининг

тарозиси ёки уларнинг газчўпи мухтасибда шубҳа туғдир-са, ҳатто уларга маълум муҳр босилган бўлса ҳам мухтасиб уларни текшириб ва ўлчаб кўради».

Ҳунармандчилик устaxonалари ва савдо дўконлар-нинг ҳудудий жойлашуви устидан назорат олиб бориш вазифаси ҳам мухтасибнинг ваколатига кирарди. Фаолияти ўт билан боғлиқ бўлган темирчилар, новвойлар ва бошқа-ларнинг устaxона, тандир ва дўконлари упа-элик ва газла-малар сотилувчи дўконлардан узоқроқда бўлиши, уларга зиён етказмаслиги лозим эди. Ҳар қайси соҳа ҳунарманд-лари ва савдогарлар орасидан мухтасибнинг вакиллари (орифлар) танланарди, улар ҳунармандлар ва савдогарлар-нинг фаолиятини назорат қилардилар. Орифлар мухтасибга ҳисоб берардилар.

Мухтасиб мумкин бўлмаган нарсаларни сотишга йўл қўймасди, тақиқланган моллар йўқ қилинарди. Аммо мухтасиб бозорлардаги нарх-навони назорат қилмас, маҳсулотларнинг арзон ёки қиммат бўлиши унинг иродасига боғлиқ эмасди. Масалан, ҳосил яхши бўлмаган йиллари ун ва ноннинг нархи бир неча баробар ошиб кетарди, шунга қарамасдан, мухтасиб нархларни назорат қилиш ҳуқуқига эга эмасди.

Шундай қилиб, тарихий маълумотлар шундан дало-лат берадики, турли инновациялар эмпирик кузатиш ва изланишлар йўли билан ишлаб чиқаришга жорий қилинган. Янги маҳсулотларга бўлган кўплаб талаб уларнинг оммавий тарзда ишлаб чиқарилишини таъминлаган. Буларнинг бари иқтисодийнинг ташкилий-бошқарув тизимининг ривожига таъсир кўрсатган. Вақт ва шароит, ҳаётий фаолиятнинг янги шакллари, ишлаб чиқаришнинг янги мақсад ва вазифалари иқтисодий, молиявий ва товар-пул муносабат-ларида инновацион фаолиятни кенгайтириш учун асос бўлиб хизмат қилган.

1.3 Туркистонда рус мустамлака бошқаруви

XIX асрнинг II ярми Ўрта Осиё халқлари тарихида кескин ва фожиали бурилиш даври бўлди. Чоризмнинг XIX асрнинг 60-80-йиллардаги ҳарбий юришлари натижасида Туркистонда катта мустамлака ўлкаси пайдо бўлди. У Туркистонни босиб олган дамдан бошлаб бошқарувни ташкил қилишга киришди. Маълумки, 1865 йил 2 мартда Россия Сенатининг Оренбург генерал-губернаторлиги таркибида Орол денгизидан Иссиққўлгача булган Ўрта Осиё хонликлари билан чегарадош ҳудудларда Туркистон вилоятини ташкил қилиш тўғрисидаги фармони эълон қилинди¹. Ушбу ҳудудда дастлабки ҳисоб-китобларга кўра, 453 минг киши истиқомат қилар эди. Ҳудудни ички ташкиллаштириш ишлари империяга хос маъмурий анъаналар руҳида, мутлақ ҳарбий қўмондонлик ва чор газнаси манфаатларидан келиб чиқиб ўтказилди. Чоризм, энг аввало, арзон ва самарали бошқарув ҳамда мустамлака эксплуатация тизимини яратиш ҳақида қайғурди. Мустамлака ўлкаларни бошқариш режаси Туркистон босиб олинишидан анча илгари юзага келган бўлиб, улар самодержавиянинг Волгабўйи, Сибирь, Қозоғистон, Кавказ ва бошқа қатор ҳудудлардаги манфаатларини озми-кўпми таъминлаб келган эди. Ана шундай бошқарув усули деярли ўзгармаган шаклда, янги тарихий шароитда Туркистонда ҳам жорий қилина бошланди. Бунинг учун «Ўрта Осиё чегара вилояти ҳақидаги низом лойиҳаси» ишлаб чиқилди. Кейинчалик бу лойиҳа ҳарбий вазирликда қайта ишланди ва 1865 йил 6 августда Александр II Туркистон вилоятини бошқариш ҳақидаги муваққат низомга имзо чекди. Мазкур бошқарув тизими ҳарбий ва фуқаровий

¹ Собрание узаконений и распоряжений, издаваемое при Правительством Сенате. СПб. П., 1863-1917, Отд1, № 7, 1865.

ҳокимиятнинг бирлашуви ҳамда бир муассасанинг ўзида ҳам маъмурий, ҳам суд, ҳам хўжалик ва бошқа бир қатор функцияларнинг мужассамлашувига асосланганди. Мустамлака маъмурияти бошлиғи ҳарбий губернатор ҳисобланиб, бу лавозимга рус амалдорлари тайинланарди. Маҳаллий аҳоли устидан умумий назорат юритувчи маҳаллий бошқарувчилар эса мустамлака маъмуриятига бўйсундирилганди. Уларнинг вазифаси қарвон тижорати хавфсизлигини таъминлаш, туб аҳолидан солиқ йиғимларини тўплаш, аҳолининг мажбурият ва маъмурият кўрсатмаларини бажаришини назорат қилишдан иборат эди. Маҳаллий бошқарувчилар зиммасига судлов функциялари ҳам юклатилган бўлиб, улар маҳаллий ва рус миллатига мансуб шахслар аралашган қотиллик, ўғирлик ва талончилик билан боғлиқ жиноий ишлар ҳамда анъанавий мусулмон судлов муассасаларининг фаолияти назорати билан шуғулланганлар.

Таъкидлаш керакки, маҳаллий бошқарувчиларнинг хўжалик функциялари ўрмонларнинг бутлиги, суғориш тармоқларидаги сув тақсимоти ва бу тармоқларни яроқли ҳолда сақлашни кузатиб бориш билан чегараланган эди. Бундай мажбуриятлар 1865 йилги муваққат низомда шаҳар ҳокимлари зиммасига юклатилган бўлиб, мазкур лавозимларга йирик шаҳарларда рус офицерлари тайинланарди. Ушбу бошқарув аппаратида «маҳаллий» деб аталувчи маъмурият кўмакчи роль ўйнар эди. Хонлик даврида бўлгани каби шаҳарларнинг туб аҳоли яшайдиган маҳаллаларини оқсоқоллар бошқарарди. Бош оқсоқолга маҳалла томонидан сайланувчи шаҳар туманлари оқсоқоллари бўйсунарди. Полиция функциясини раислар бажарарди. Улар бозордаги савдо ва жамоат тартибини назорат қилган. Солиқ йиғимлари билан эса закотчилар шуғулланган.

Туркистон вилоятининг кўчманчи аҳолисини манаплар, султонлар, бийлар бошқарган. Султон, манап ва бий

ушвонлари, асосан, отадан болага мерос бўлиб ўтган. Лекин шунга қарамай, султон, манап ва бийларнинг ўрнига янги-лари сайланаётган вақтда улар чор ҳукумати бошқарув-чиси, яъни рус ҳарбий амалдорининг тасдиғидан ўтишлари лозим эди. 1865 йил 6 август низомига кўра, ўтроқ аҳоли учун қозилик судлари, кучманчи аҳоли учун эса бийлик судлари хизмат қиладиган бўлди. Бу судларнинг тузили-шидаги ўзгаришлар натижасида қозикалон лавозими бекор қилинди, барча қозиларнинг ҳуқуқлари тенглаштирилди. Қозиларни уч йилда бир марта сайлаш тартиби жорий қилиниб, даъвогарга аризасини кўриб чиқишлари учун ўзи кўпроқ ишонган қозига мурожаат қилиш ҳуқуқи бе-рилди. Қозилар ҳокимиятининг чекланиши оқибатида маҳаллий аҳолининг рус фуқаролари ёки чор ҳукумати манфаатларига у ёки бу даражада дахл этувчи ишлари чор ҳукуматининг тасарруфидаги судларга ўтказиладиган бўлди. Шариат қонунларига кўра, ўлим жазосига маҳкум қилинганлар ёки тан жароҳатлари етказилиши мумкин бўлган барча жиноий ва фуқаровий ишлар бўйича чиқарил-ган ҳукмлар Туркистон вилояти ҳарбий губернатори томонидан тасдиқланган. Савдо-сотик билан боғлиқ айрим баҳсли ишларни кўриб чиқиш рус ва маҳаллий савдогар-лардан иборат тижорат судларига берилган. Улар чиқарган қарорлар вилоят ҳарбий губернатори тасдиғидан ўтиши шарт бўлган. Бундан ташқари, вилоят ҳарбий губернаторига қозилик суди томонидан чиқарилган ҳукмларни рус ҳарбий жиноий қонунларига мувофиқ тегишли жазолар билан алмаштириш ҳуқуқи ҳам берилган эди.

Айни вақтда, рус ҳукмрон доиралари Туркистонда сиёсий бошқарувнинг янада самарали усулини топиш устида бош қотирадилар. Натижада, 1866 йилда ҳарбий вазир Д.А.Милютиннинг таклифига кўра, жойлардаги аҳвол билан танишиш учун Туркистон вилоятига махсус комиссия жўнатилди. Унинг аъзолари вазиятни ўрганиб

чиқиб, вилоятни Оренбург генерал-губернаторлигидан ажратиш ва мустақил бошқарувни ташкил қилишнинг мақсадга мувофиқлиги туғрисида хулоса чиқардилар. Купчилик комитет аъзоларининг фикрига асосланган бу хулосани 1867 йил 11 апрелда Александр II тасдиқлади ва 1867 йил 17 июлда Россия империяси таркибида Туркистон генерал-губернаторлигини ташкил қилиш туғрисидаги қонун эълон қилинди.

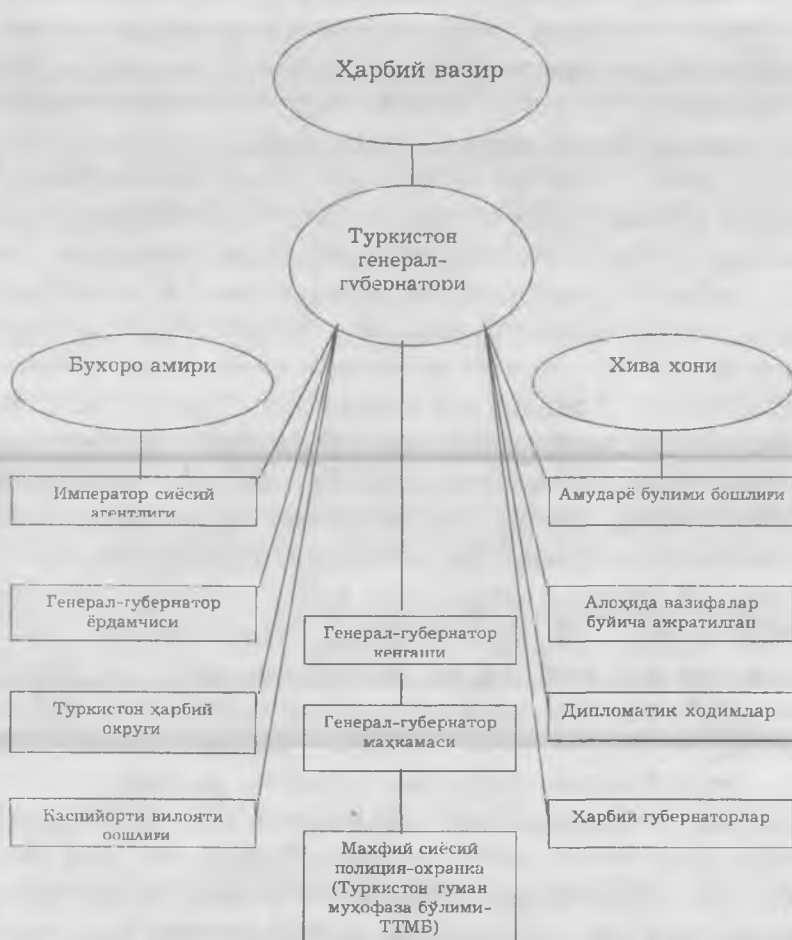
1.4 Туркистон генерал-губернаторлигида бошқарув тизими

1867 йилда ташкил топган Туркистон генерал-губернаторлиги вилоят ва уездларга бўлинган эди. Ўрта Осиё хонликлари билан чегарадош жойларда эса уездлар ўрнига уларга мос равишдаги ҳарбий-ҳудудий бирликлар - округлар, бўлимлар ва районлар ташкил қилинган. Туркистон генерал-губернатори подшо томонидан тайинланиб, хизмат юзасидан Россия Ҳарбий вазирига бўйсунар эди. У ҳам фуқаровий маъмурият бошлиғи, ҳам Туркистон ҳарбий қўшинлар қўмондони ҳисобланган. Дастлаб, Туркистон генерал-губернаторлиги икки вилоят: маркази Тошкентда бўлган Сирдарё ҳамда маркази Верний шахрида бўлган Еттисув вилоятига бўлинган. Кейинчалик босиб олинган ҳудудлар ҳисобига қўшимча тарзда қуйидаги маъмурий-ҳудудий бирликлар ташкил қилинди: 1868 йилда маркази Самарқандда бўлган Зарафшон округи, 1874 йилда маркази Петроалександровск (Турткул)да бўлган Амударё бўлими, 1876 йилда Қўқон хонлигининг тугатилиши натижасида маркази Янги Марғилон (Фарғона) шахрида бўлган Фарғона вилояти.

Туркистон генерал-губернаторлигини бошқариш бўйича илк дастурий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилишида

«ҳарбий вазият» омили ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлди. Улар янги ҳудудлар босиб олиниши билан юзага келган ва қоида тарзида «муваққат» хусусият касб этган. Чунончи, «Сирдарё ва Етгисув вилоятларидаги бошқарув туғрисидаги низом» 1867 йилда тажриба тарзида уч йилга жорий қилинди. Шунингдек, 1868 йилнинг июнида Зарафшон округини бошқаришнинг муваққат қоидалари қабул қилиндики, уларнинг барчаси учун умумий бир принцип «ҳарбий ва маъмурий ҳокимиятнинг бирлиги ва унинг бир қўлда бўлиши» ўз тасдиғини топди. Шу тариқа, чоризм томонидан Туркистонда тузилаётган ҳарбий бюрократик бошқарувга маҳаллий турмушнинг барча бўғинлари бўйсундириб берилди. Умумимперия қонунларига қўра, генерал-губернатор «самодержавие ҳуқуқлари, давлат манфаатлари дахлсизлигини, қонунларнинг аниқ бажарилишини таъминловчи бош посбон»га айлантирилган эди.

Марказий бошқарув



Подшо ёрлиғи К.П.Кауфманга «барча сиёсий, чегара ва савдо-сотиқ ишларини ҳал қилиш, қўшни мамлакатларда музокара олиб бориш ва трактатларни имзолаш, қарорлар учун шартларни келишиш» ваколатини берарди¹.

¹ УзР МДА. И-1 жамғарма. Канцелярия Туркестанского генерал-губернатора, 34-руйхат, 78-иш, 21-варақ.

Унга ўлкадан айрим шахсларни сиёсий сабабларга кўра беш йилгача бўлган муддатга бадарға қилиш ва қаршилик кўрсатилган тақдирда, ишни ҳарбий судга ошириш ҳуқуқи берилганди. Генерал-губернатор аҳолига солинувчи солиқлар миқдорини белгилар, ажнабийларни рус фуқаролигига қабул қилар, кредитларни тақсимлар, шунингдек, туб аҳолига мансуб бўлган шахсларга ўлим жазоси бериш ҳақидаги ҳукмларни (агар улар қозилик ва бийлик судлари томонидан чиқарилган бўлса) бекор қилиш ҳуқуқига эга эди. Туркистон генерал-губернаторларини Россия олий амалдорларидан ажратиб турадиган хусусиятларидан бири уларнинг юқори даражада маош олишидир. Генерал-губернаторликка тааллуқли ҳужжатларда қайд этилишича, мазкур лавозимга сарфланадиган йиллик харажатлар 30-35 минг рублни ташкил этган. Бу эса Россиянинг ички губернияларида айнан шу лавозимдаги амалдорларга сарфланадиган харажатлардан тахминан 4 баробар юқори бўлган¹. Бундан ташқари, пул маблағларини сарфлаш ҳисоботларида кўрсатилишича, Туркистон генерал-губернаторларининг уй ва дала-ҳовлиларини муносиб таъминлаб туришга ҳам йилига 12 минг рублгача маблағ ажратилган².

Шундай қилиб, генерал-губернатор ўзининг юридик жиҳатдан чегараланмаган ҳокимиятига кўра, Туркистоннинг беш миллионлик халқини бошқариш ҳуқуқига эга бўлган. У бошқарувни мустамлака тизими маъмурияти амалдорларининг анча мураккаб бюрократик машинаси ёрдамида амалга оширган. Жойларда маъмурий мустамлака бошқаруви: ўлка, вилоят, уезд ва бўлисларга бўлинган.

Фон Кауфманнинг ташаббуси билан тузилган генерал-губернаторлик кенгаши ҳам бутун империяда ўхшаши

¹ Рубакин И.А. Указ. труд, с. 113.

² ЎзР. МДА.Ф.И-1-жамғарма, 7-руйхат, 564-иш, 317-варак.

йўқ ташкилот эди. Кенгаш 1886 йилда император Александр III (1881—1894) тасдиқлаган «Туркистон ўлкасини бошқариш ҳақидаги низом» бўйича Россиядаги губернатор муассасаси сифатида белгиланган бўлса ҳам, аслида, у катта ваколатга, ҳал қилувчи кучга эга ташкилот ҳисобланган. Ҳарбий губернатор, суд палатаси раиси, прокурор, округ штаби бошлиғи, генерал-губернатор ёрдамчиси каби аъзолардан иборат бўлган генерал-губернаторлик кенгаши ўлка бошқарувининг энг долзарб масалаларини ҳал қилган.

Марказий бошқарувда генерал-губернатор маҳкамасининг ҳам аҳамияти беқиёс даражада улкан эди. Бош бошқарманинг ижроия органи бўлган генерал-губернатор маҳкамаси дастлаб тўрт бўлимдан иборат бўлган. Биринчи бўлим маъмурий ва назорат ишларини бошқарган. Иккинчиси бош бошқарманинг молиявий-хўжалик ишларига қараган. Учинчи бўлим солиқлар, шаҳарлар маблағлари ҳамда бошқарувга доир низом лойиҳаларини тайёрлаш билан шуғулланган. Тўртинчи бўлим эса махсус бўлим бўлиб, унинг фаолият доираси ғоят кенг ва серқирра бўлган. 1886 йилгача мустақил иш кўрган бу бўлим Ҳарбий ва Адлия вазирлари кўрсатмаларига хилоф равишда суд қарорларини қайта кўриш билан шуғулланган. Россия империяси губернаторлигидаги биронта ташкилот генерал-губернатор маҳкамасидек чекланмаган ваколатларга эга бўлмаган. Махфий маслаҳатчи Ф. Гирс таъбири билан айтганда, фон Кауфманнинг маҳкамаси империя қонунларига зид келувчи ўз қонунларини чиқараверган.

Маҳкаманинг дипломатия идораси генерал-губернаторнинг Россия императорига тобе Бухоро амири, Хива, Афғонистон ва Қашқар билан муносабатини 1899 йилга қадар бошқарган. 1899 йилдан бошлаб, бу вазифани бажариш учун генерал-губернатор ҳузурида дипломатик ишлар бўйича амалдорлик лавозими жорий қилинди. Маҳкама

ихтиёрига Туркистон оммавий кутубхонаси, Тошкент музейи, Марказий архив, «Туркестанские ведомости» газетаси ва босмахона берилган эди.

Генерал-губернатор ўлка ҳаёти билан асосан маҳкама ҳужжатлари орқали танишган. Шунинг учун ҳам бу идора Туркистон бошқарувида гоёат муҳим роль ўйнаган. Бундай ҳужжатларни губернаторга турли соҳа мутахассислари тайёрлаб беришган. Маҳкама ўлка ҳокими учун ахборотнома, маъруза ва маълумотномалар тайёрлар, генерал-губернаторнинг шахсий турмушига доир барча юмушларни ҳам ҳал этарди. Шу боис, маҳкама бошқарувчиси генерал-губернаторликдаги энг олий амалдорлар қатори юксак мавқеда турган.

Туркистонни бошқариш борасидаги турли меъёрий ҳужжатларни тайёрлаш ва жорий қилишда ҳам Туркистон генерал-губернатори маҳкамасининг ўрни, айниқса, катта бўлган. Шуни айтиш керакки, маҳкама махсус тузилган ҳукумат комиссиялари билан ҳамкорликда ишлаган ҳамда Россия вазирликлари ва Давлат кенгаши эътиборига ҳавола қилинувчи Туркистон ўлкасига оид барча мустамлака миқёсидаги қонунларнинг лойиҳаларини ишлаб чиқишда қатнашган.

Юқоридагиларга таянган ҳолда айтиш мумкинки, генерал-губернатор ва унинг маҳкамасига ўлкани бошқаришда ҳарбий, сиёсий ва маъмурий соҳаларда чексиз ваколатлар берилган. Буни Туркистонни тафтиш қилган маҳфий маслаҳатчи Ф.Гирс бошчилигидаги комиссия ҳам алоҳида қайд этган эди¹. Марказда уларнинг фаолиятини фақат Россия Ҳарбий вазири назорат қилган.

¹ Гирс Ф.К. Отчет по ревизии Туркестанского края. СПб., 1888, с. 10.

Вилоят бошқаруви

Вилоятлардаги мустамлака тизими маъмуриятини ҳарбий губернаторлар бошқарган. Вилоят губернаторлари Ҳарбий вазир, Ички ишлар вазири ва Туркистон генерал-губернатори билан олдиндан келишилган тақдимномага кўра, подшо томонидан лавозимга тайинланган ва ишдан озод этилган. Улар вилоятдаги маъмурий, полиция, суд ва ҳарбий ҳокимият соҳиби ҳам бўлганлар. Ҳарбий губернаторлар бир вақтнинг ўзида вилоятда жойлаштирилган қўшин сонидан келиб чиқиб, корпус ёки дивизия қўмондонлари мақомига ҳам эга эдилар. Масалан, Еттисув вилоятида ҳарбий губернатор, айти вақтда, Еттисув казаклар қўшинининг атамани ҳисобланган. Улар ҳарбий ва фуқаролик ҳокимиятини ўз қўлида тутиб туришган. Барча маъмурий бошқарув, полиция ва суд ҳокимияти уларнинг измида бўлган.

Ҳарбий губернаторларнинг ўзларидан қўйи турувчи бошқарув маъмуриятига ва маҳаллий аҳолига нисбатан амалда диктаторлик ваколатларига эга бўлганликларини қўйидагиларда кўришимиз мумкин:

- ўтроқ ва кўчманчи аҳолининг бўлис қурултойлари ўтказиладиган жойларни белгилаш;
- бўлис бошқарувчиларини лавозимга тасдиқлаш ёки сайловлар бекор қилинган тақдирда, уларни ўз ихтиёрига кўра тайинлаш;
- ариқ оқсоқолларини тайинлаш ва жамоат пулидан уларга берилувчи маош миқдорини белгилаш;
- халқ судьяларини ва судьяликка номзодларни тасдиқлаш ҳамда улар тасдиқланмаган пайтда янги сайловларни тайинлаш;
- ўз ихтиёрига кўра уезд маъмурияти аъзоларини тайинлаш ва ишдан олиш (уезд бошлиғи бундан мустасно бўлиб, улар тўғрисида фақат генерал-губернатор номига тақдимнома ёзилган);

- уезд бошлиқларининг маҳаллий аҳоли вакилларига белгилаган жарима тўлаш жазоси юзасидан келган шикоятларни кўриб чиқиш¹.

Юқорида таъкидланганидек, ҳарбий губернаторларга маъмурий вазифалар билан бир қаторда, полиция ва судлов ишлари ҳам берилганидан улар маҳаллий аҳоли вакилларига 100 сумгача жарима солиш ёки бир ойлик муддатга қамоқ жазоси билан жазолаш ҳуқуқига эга бўлган. Уларнинг ваколатига суд маҳкамалари ва қамоқхоналар фаолиятини назорат қилиш, жиноий ишлар бўйича чиқарилган ҳукмларни тасдиқлаш ҳам кирган. Бундан ташқари, улкада «фавқулодда вазият» ёки «ҳарбий ҳолат» жорий этилган пайтда уларнинг жазолашга оид ваколатлари янада кучайган. Тарихдан маълумки, рус мустамлака бошқарув маъмурияти Туркистонда бундай ҳолатларни 1892 йилги қўзғолондан кейин деярли доимо қўллаб келган.

Одатда, Туркистон вилоятларига ҳарбий губернаторлар этиб Ўрта Осиёга қилинган юришларда «ўрناق кўрсатган», Туркистоннинг тинч шаҳар ва қишлоқларини забт этишда «ўзгача қобилият намойиш этган» чор зобитлари тайинланган. Бундай зобитлар ўзларининг 5-6 йиллик хизматлари мобайнида поручик ва штабс-капитан каби мансаб пиллапояларидан илдам кўтарилиб, кўп ҳолларда йилига 12-15 минг рубл окладга эга бўлган генерал-майор ёки генерал-лейтенант даражасига етиб борганлар. Бундай ойлик Марказий Россия вилоятларидаги ҳарбий-губернаторлариникига нисбатан 2 баравар кўп бўлган.

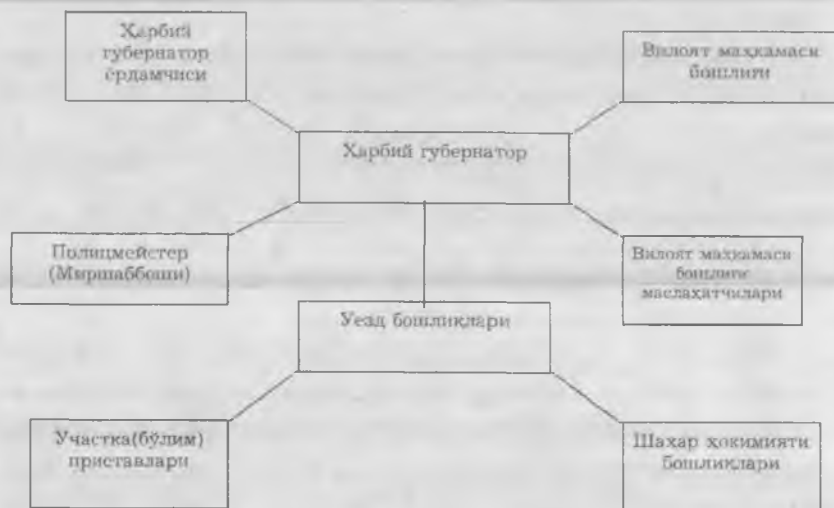
Шу билан бирга, улар ҳарбий губернаторларга ёрдамчи бўлиб кундалик иш қозғоларини юритиш, тартибига солишдан ташқари, губернатор бетоб бўлганда ёхуд ишдан бўшатилган ҳолларда унинг хизмат вазифасини бажарган². Шу ўринда эслатиб ўтиш керакки,

¹ Проект положения об управлении в Семиреченской и Сырдарьинской областях. СПб., 1867, с. 109-126.

² Рубакин И.А. Указ. Труд, с. 113.

Зарафшон округи ва Амударё бўлими бошлиқларига ҳам худди шундай кенг ваколатлар берилган бўлиб, яна уларга қўшимча равишда дипломатик вазифалар ҳам юкланган. Шунга кўра, Зарафшон округи бошлигининг ваколатига қўшни Бухоро амирлигининг бекликлари билан «чегара муносабатларини олиб бориш» кирган бўлса, Амударё бўлими бошлиғи эса, айти пайтда, Россиянинг Хива хонлигидаги дипломатик вакили ҳисобланган. Вилоят бошқарувини амалга оширишда 1867 йилги низом лойиҳаси ҳамда генерал-губернаторнинг махсус кўрсатмаларига амал қилинган.

Вилоят бошқаруви



Вилоят бошқаруви раиси вазифасини ҳарбий губернатор ёрдамчиси бажарган. Бу бошқарув тузилишига кўра, бўлимлардан ташкил топган бўлиб, уларнинг сони мустамлака тузumi кучайиши билан ортиб борган. Чунончи, агар 1867 йилда Сирдарё ва Еттисув вилоятлари

бошқарувида атиги учта: тақсимот, хўжалик ва судлов бўлинмалари фаолият кўрсатган бўлса, XIX асрнинг 80-йиллари ўрталарига келиб, оралиқ чегара, қурилиш, қишлоқ даволаш, ветеринария ва ҳисоб-китоб ишлари бўлимлари очилган¹. Бундан ташқари, ҳар бир вилоят бошқаруви қошида босмахона ва статистика бўлимлари ҳам ташкил қилинган.

Вилоят бошқаруви бўлимлари ўртасида ишларни тақсимлаш билан ҳарбий губернатор шуғулланган. Илмий, техник, тиббий ҳамда вилоят учун муҳим саналган бошқа масалаларни ҳал қилиш мақсадида вилоят бошқарувлари қошида шу масалалар бўйича кенгашлар ташкил қилинган. Ушбу кенгашларда маслаҳатчи ва экспертлар сифатида иш олиб бориш учун етук мутахассислар таклиф этилган.

Юқорида қайд қилинган тақсимот бўлими ходимларининг хизмат вазифаларига вилоятни ҳудудий бўлиниши масалалари, генерал-губернатор, ҳарбий губернатор ва ҳукумат фармонлари, буйруқлари ҳамда фармойишларини эълон қилиш; қонунчилик масалаларини юритиш ва зарурий ҳужжатларни юқори ташкилотга етказиш; вилоят амалдорлари аппаратининг хизмати ва таътили билан шуғулланиш ва ҳоказолар кирган.

Вилоят бошқарувида бош ролни уйновчи хўжалик бўлимига қуйидаги вазифалар юкланган: ўтроқ ва кўчманчи аҳоли ўртасида ер тақсимоти, вақфлар билан боғлиқ ишларни юритиш, сувдан фойдаланиш ва маҳаллий аҳолига солиқ солиш ишларини бошқариш; маҳаллий сарф-харажатларни бошқариш, бож йиғимларининг назорати ва улар билан боғлиқ низоли ишларни ҳал қилиш; хўжалик юритишга оид турли шартномаларни қуриб чиқиш ва

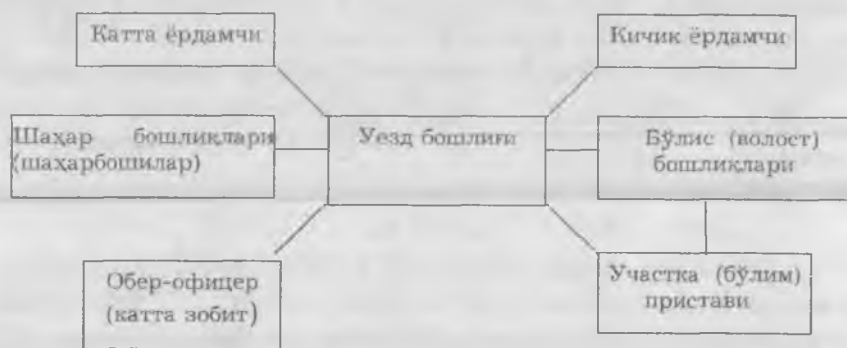
¹ Проект положения об управлении в Семиреченской и Сырдарьинской областях. Спб., 1867, с. 109-126.

тасдиқлаш; вилоятдаги хом ашёларга ишлов берувчи са-
ноат корхоналари ва фирмаларга лицензиялар бериш; савдо
битимлари ҳамда пудратларини расмийлаштириш каби-
лар¹.

Кўрсатилган масалаларни ҳал қилишда мустамлака
бошқарув амалдорлари маъмурий меъёрларга, қонуний-
лик ва ҳуқуқий ҳимоя тамойилларига кам риоя қилганлар.
Уларнинг шахсий истаги кўп ҳолда ҳар қандай кўрсатма
ва қонундан устун келган.

Умуман олганда, мустамлака бошқарув маъмурия-
тининг маҳаллий аҳоли турмушини тартибга солишга урини-
ши, айниқса, жойлардаги қуйи ҳокимият органларининг
тузилишида ва уларнинг фаолиятида янада аниқроқ кўзга
ташланади.

Уезд бошқаруви



Уездни уезд бошлиғи бошқариб, унга уездда жой-
лашган қўшинлар ҳам бўйсунган. Уезд бошлиқлари ви-
лоят ҳарбий губернаторларининг тақдимномасига кўра,
генерал-губернатор томонидан тайинланган ва ишдан
олинган. Уезд бошлиғи бир вақтнинг ўзида исправник,

¹ ЎзР МДА. И-1 жамғарма, 27-рўйхат, 659-иш, 27-28-варак.

полицмейстер, земство бошлиғи, шаҳар ҳокими, ер-солиқ хизмати раиси ҳам эди¹. Сенатор граф К.К.Паленнинг Туркистон уезд бошлиқларини ўзбек хонликларидаги “бекларнинг худди ўзгиналаридир”, деб атагани бежиз эмас. Улар қўл остидаги аҳолидан истаган кишига жарима солишлари ва уларни етти кунгача қамаб қўйишлари мумкин бўлган. Уезд бошлиқлари рус армиясининг катта зобитларидан, асосан, майордан то полковник унвонигача бўлганлардан тайинланган. Халқ уларга “ҳоким тура” деб ном қўйган.

Уезд бошқарувининг шахсий таркибига уезд бошлиғидан ташқари, унинг ёрдамчилари ва уезд маҳкамаси ходимлари ҳам кирган. Уезд бошлиғи йўқ бўлган ҳолларда унинг вазифасини ёрдамчилари бажарган. Одатда, маъмурий ишлар бўйича ёрдамчи уезд маҳкамасини бошқарган. Уезд бошқаруви жойлардаги барча ишларни режалаштирган ва мувофиқлаштирган. Тизимнинг бу бўғини ғазна-солиқ ишлари назорати, йиғимларни ҳисоб-китоб қилиш, ички тартибни кузатиш, ер-сув туфайли келиб чиққан низоларни ҳал этиш, уезднинг бўлиш ва қишлоқ маъмурияти фаолиятини назорат қилиш кабиларни амалга оширган.

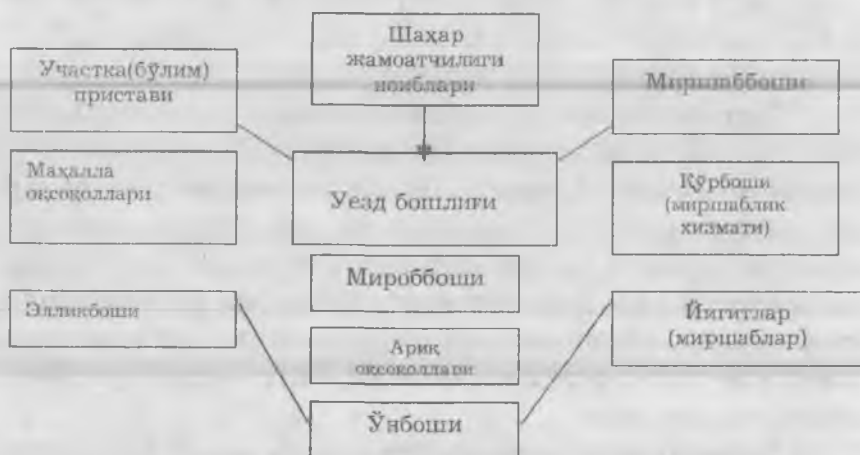
Уездлар бир неча участкаларга бўлиниб бошқарилган. Участкаларни кичик унвондаги ҳарбий зобитлар бошқаришган. Улар участка приставлари номи билан “Туркистон ўлкасини бошқариш ҳақидаги низом”да тилга олинган. Бу низомга асосан приставларга маҳаллий аҳолидан исталган одамга жарима солиш (5 рублдан 10 рублгача) ва 3 кунгача ҳибсда сақлаб туриш ҳуқуқи берилган. Уезд бошлиғи жамият ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг деярли барча соҳаларида монополиячи ҳисобланиб, чоризм мустамлакачилик сиёсатининг моҳияти ва руҳини уезд миқёсида ҳаётга

¹ Проект всеподданнейшего отчета К.П.Кауфмана., с. 43.

татбиқ этган. Алоҳида таъкидлаш керакки, мустамлака бошқарув маъмуриятининг мазкур бўғини хатти-ҳаракатлари юзасидан маҳаллий аҳоли томонидан ёзилган кўплаб шикоятлар орқали бу бўғинга ўз мансабига нолойиқ, порахўр, шахсий манфаатлар кетидан юрувчи шахслар раҳбарлик қилганлигидан ва натижада маҳаллий аҳоли эътирози ва норозиликлари юқори бўлганлигидан бохабар бўлиш мумкин.

Шаҳар бошқаруви

а) уезд шаҳарлари бошқаруви



Айтиш керакки, Туркистоннинг Тошкентдан бошқа шаҳарларида, ўзини-ўзи бошқариш органлари ташкил қилинмаган эди. 1867 йил Низомига биноан, туман шаҳарларида жамоат-хўжалик ишларини шаҳарларда сайлаб қўйилувчи маҳаллий маъмурият амалга оширган. Шаҳарлар қисмларга (шаҳар районларига) бўлиниб, уларни оқсоқоллар бошқарган. Улар маҳаллаларда тайинланган сайловчилар қурултойи томонидан сайланган. Шаҳар оқсоқоллари солиқ йиғиш ва мажбуриятларни тақсимлаш билан

шуғулланганлар. Улар ҳарбий губернатор томонидан тайинланувчи ва шаҳар доирасида полиция хизматини амалга оширувчи катта оқсоқолга бўйсунган. Шунингдек, катта оқсоқолга барча қўйи амалдорлар - миршаб, мироб ва қозилар бўйсунган. Уларнинг барчасига шаҳар аҳолисидан йигилувчи маблағ ҳисобидан маош тўланган¹.

1876 йилда К.П.Кауфман фармойиши билан юқорида қайд этилган шаҳар хўжалик бошқармалари фаолияти бекор қилинди, натижада шаҳар хўжалиги рус уезд маъмурияти назоратига олинди. Фақат Самарқанд ва Янги Марғилон шаҳарларида бундай бошқармалар сақлаб қолинди. Чунки улар ҳарбий губернаторлар томонидан тайинланган рус ҳарбий амалдорлари ёки савдогарлари вакиллари бўлган².

Тошкент шаҳри Туркистон генерал-губернаторлигининг сиёсий ва маъмурий маркази ҳисобланиб, ўзига хос бошқарув тизимига эга эди. Шаҳар маъмуриятини шаҳар ҳокими бошқарган. Шаҳарнинг «эски» ва «янги» қисмларида алоҳида - алоҳида жамоат-хўжалик бошқарувлари ташкил қилинган бўлиб, Эски Тошкентда бошқарув аъзоларини шаҳарнинг олий табақа вакиллари сайлаган, янги қисмида эса раҳбарлар Сирдарё вилояти ҳарбий губернатори томонидан тайинланган.

Тошкентдаги жамоат-хўжалик бошқарувларининг фаолияти бошқа шаҳарларда бўлгани сингари шаҳар бошлигининг фармойишларини бажаришдан иборат бўлган. 1877 йилдан Тошкентда 1870 йил 16 июлда чиқарилган «Шаҳар низоми» жорий қилинган. Унга мувофиқ шаҳар хўжалиги бошқаруви шаҳар думаси қўлига ўтган. Шаҳар думаси сайловларда қатнашиш ҳуқуқи 25 ёшга тўлган, рус фуқароси бўлган, кўчмас мулкка эга, солиқларни

¹ ЎзР МДА. И-17 жамғарма, 1-руйхат, 20308-иш, 57-варақ.

² ЎзР МДА. И-17 жамғарма, 16-руйхат, 55-иш, 101-варақ; 3-руйхат, 203-иш, 26-варақ.

туловчи, иши суд ёки тергов остида бўлмаган тошкентликларга берилган .

Эски шаҳарнинг кучмас мулк эгалари ҳам сайловларда овоз бериш ҳуқуқига эга бўлганлар, меҳнаткаш аҳоли эса сайлов ҳуқуқидан маҳрум этилган. Эски шаҳар қисми оқсоқоллари ҳам бу лавозимни эгаллаб турган пайтлари сайловда овоз бериш ҳуқуқига эга бўлмаганлар. Шаҳар думасининг учдан бир аъзоси шаҳарнинг эски қисми аҳолиси томонидан, учдан икки аъзоси эса янги Тошкент аҳолиси томонидан сайланган. Эски шаҳар қисмида яшовчи рус фуқаролари сайлов қоидаларига кўра, Тошкентнинг маҳаллий аҳолисидан сайланувчилар таркибига кирганлар.

Сайловчилар мол-мулк цензига мувофиқ қурияларга булинганлар ва ҳар бир қурия ўз таркибидаги шахслар сонидан қатъи назар, думага тенг вакил сайлаган. Натижада, думада аҳоли бой табақаларининг - уй эгалари, заводчилар, савдогарлар, ҳарбийлар, амалдорлар вакиллариининг устунлиги таъминланган³. Масалан, биринчи чақириқ Тошкент шаҳар думаси таркибига биринчи қурия сайловчилари томонидан 24 киши сайланган бўлиб, уларнинг атиги 6 нафари маҳаллий аҳоли вакили, иккинчи қурия сайловчилар вакиллариининг фақат 8 киши, учинчи қурия сайловчилар вакиллариининг эса 7 киши маҳаллий аҳолидан бўлган. Шаҳар думасига аъзоликка номзод 44 нафар маҳаллий аҳоли вакилидан фақат 32 тасигина сайловдан ўтган.

Келтирилган рақамлар маҳаллий аҳолининг сайловларда рус мустамлака бошқарув доиралари томонидан очиқ-ойдин камситилганидан далолат беради. 1877 йилда

³ ЎзР МДА. И-1 жамғарма, 16-рўйхат, 1650-иш, 5-варақ.

⁴ ЎзР МДА. И-36 жамғарма. Управление начальника г.Ташкента, 1328-иш, 18-19-варақ.

атиги 3921 кишини ташкил қилган Янги шаҳар рус фуқаролари дума аъзолигига 48 нафар номзодни қўйган бир пайтда, 80 минг кишидан иборат Эски шаҳар аҳолиси фақат 21 номзодни қўйиш имкониятига эга бўлганлар. Эски шаҳар қисми оқсоқоллари бу лавозимни эгаллаб турган пайтларида сайловда овоз бериш ҳуқуқидан маҳрум этилган.

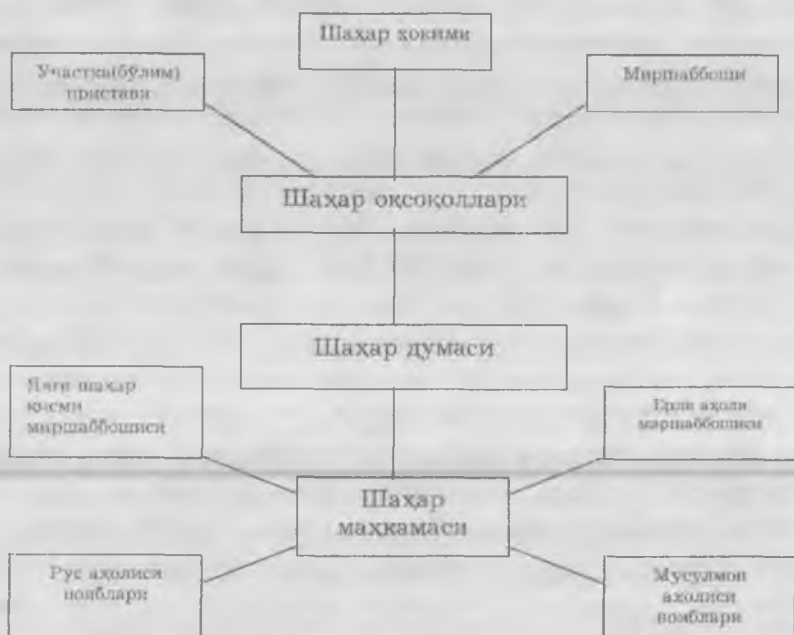
Шаҳар думасининг учдан бир аъзоси шаҳарнинг эски қисми аҳолиси, учдан икки аъзоси эса янги Тошкент аҳолиси томонидан сайланган. Эски шаҳар қисмида яшовчи рус фуқаролари сайлов қоидаларига кўра, Тошкентнинг маҳаллий аҳолисидан сайланувчилар таркибига кирганлар.

Тошкент думаси аъзолари ўртасидаги ушбу номуносибликни сенатор Гирсинг тафтиш комиссияси ҳам ўз ҳисоботида қайд этиб ўтган. Тошкент шаҳар думасининг ижроия органи шаҳар маҳкамаси бўлиб, ундаги аъзолар-2/3 қисмини шаҳарнинг рус аҳолиси вакиллари ташкил этган.

Тошкент шаҳари ҳокимини Туркистон генерал-губернаторининг тақдимномасига кўра, Ҳарбий вазир тасдиқлаган. XIX асрнинг 70-80- йилларида бу лавозимни Тошкент шаҳрининг бошлиғи эгаллаган. Буни ушбу тартибни таклиф қилган Туркистоннинг биринчи генерал-губернатори К.П.Кауфман «ушбу лавозимга талабга жавоб бермайдиган шахснинг тасодифан сайланиб қолишини истисно этиш мақсадида, энг асосийси, аҳолиси яқинда бўйсундирилган мусулмонлардан иборат бўлган шаҳардаги сиёсий вазият туфайли» дир¹, деб изоҳлайди. Амалда эса шаҳар ўзини-ўзи бошқариш тартибида бўлса ҳам, лекин мустамлака тизими маъмуриятига тўлиқ бўйсунган.

¹ УзР МДА. И-1 жамғарма, 12-руйхат, 648-иш, 2-варақ.

б) Тошкент шаҳри бошқаруви тузилмаси



Бўлис бошқаруви

1867 йилдаги муваққат низомга ва мустамлака бошқаруви томонидан чиқарилган кўрсатмаларга мувофиқ, Туркистоннинг кўчманчи ва ўтроқ халқларини ягона принцип асосида бошқариш эълон қилинган бўлиб, у турли шаклда амалга оширилган. Чунончи, кўчманчи аҳоли бўлисларга, бўлислар эса овулларга бўлинган. Маъмурий ҳокимият бўлис бошқарувчилари ва овул оқсоқоллари қўлида бўлиб, улар уч йил муддатга сайланган ва уларни лавозимга вилоят ҳарбий губернатори тасдиқлаган. Маҳаллий бойлар таъсирини сусайтириш мақсадида бўлис ва овуллар уруғдошлик асосида эмас, балки ҳудудий

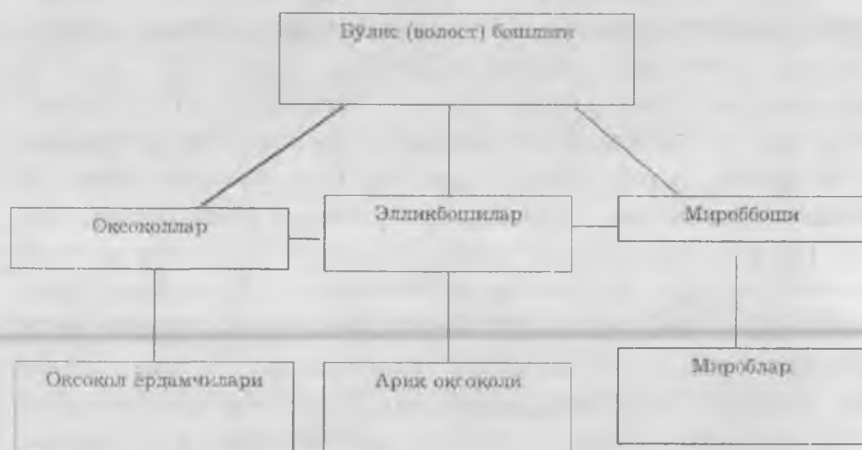
белгиларга кўра ташкил қилинган. Масалан, қишлоқ ёки овул 200 та ҳовли ёки ўтовдан иборат бўлса, бўлис эса 1000 тадан 2 мингтагача ҳовли ёки ўтовдан ташкил топиши белгилаб қўйилган. Бундай ҳол йирик феодаллар ҳамда уруғ бошлиқларининг норозилиги ва қаршилигига сабаб бўлди. Улар ҳукумат жорий этган бу янги тартибни уруғдошлик аломати бўйича бўлинишнинг юридик жиҳатдан бекор қилиниши деб билдилар. Мустамлака маъмурияти бўлис ва овулларни ҳудудий белгиларга кўра бўлишни «маъмурий бошқарув борасидаги ноқулайликлар»ни бар-тараф этиш зарурати билан изоҳлаган. Сенатор К.К.Пален эса «кўп сонли уруғнинг бир уруғ оқсоқоли ҳокимияти остига бирлаштирилиши бизлар учун осойишталикни сақлаш ишини оғирлаштириши мумкин», деб очиқ-ойдин тан олган¹. Шу тариқа, «осойишталикни сақлаш» мақсадида уруғ оқсоқоллари бошқаруви бекор қилиниб, бўлис ва қишлоқ бошлиқлари лавозимларига чор маъмуриятига хайрихоҳ бўлган янги кишиларни қўйиш имкониятини берувчи сайлов тизими жорий этилган. Бу лавозимга асосан юқори табақаларнинг вакиллари сайланган. Сайланган бу маъмуриятнинг асосий вазифаси солиқ ва йиғимларнинг муваффақиятли ва ўз вақтида тўпланишини таъминлашдан иборат бўлган.

Бўлисидаги бошқарув бўлис бошқаруви ва сайланганларнинг бўлис қурултойидан иборат бўлган. Бўлис бошқарувчиси сайлови икки босқичли бўлиб, дастлаб қишлоқ йиғини тўпланган ва унда 50 та уй номидан битта вакил сайланган. Шундан сўнг, қишлоқ йиғинларида сайланган вакиллар рус маъмурлари иштирокида ўтувчи бўлис қурултойига тўпланган. Одатда, улар уезд бошлиғи ёки унинг ёрдамчиси бўлган. Қурултой иш бошлаши олдидан

¹ Отчеты по ревизии Туркестанского края, произведенный по высочайшему повелению сенатором графом К.К.Паленом. Сельское управление: русское и туземное. Спб., 1910, с. 9.

элликбошиларнинг бор-йўқлиги текширилган. Қурултойда сайланган вакиллар сонининг 2/3 қисмидан ками тўпланган тақдирда, бўлис қурултойи бекор қилинган.

Қишлоқ бошқаруви



Бўлис қурултойи вазифасига бўлис бошқарувчиси, халқ судьялари ва уларга номзодларни сайлаш кирарди. Шунингдек, қўйи маъмуриятларнинг мансабдор шахсларига маош белгилаш; кўприклар, йўллар, хўжалик қурилмаларининг ҳолатини назорат қилиш; сувдан фойдаланиш ва сув таъминоти ишларини бошқариш ҳуқуқи берилган эди. Ҳарбий губернатор қурултойдаги сайлов натижасини кўриб чиқиб, номзодларни тасдиқлаган. У тасдиқламаган тақдирда, қурултой қайта чақирилган ёки лавозимга тўғридан-тўғри губернатор танлаган шахс қўйилган. Бошқарувнинг бу бўғини ҳам рус маъмурияти қўлида сақланган. Юқорида айтилганидек, бўлис қурултойи бўлис бошқарувчисига маош белгилаган. Унинг миқдори 300 рублдан 500 рублгача бўлган.

Бўлис бошқарувчиси хўжалик ишларидан ташқари: бўлисининг ички осойишталигини назорат қилиш, халқ

судида кўриладиган жиноятлар бўйича суриштирув ишларини олиб бориш, аҳолига мустамлака маъмуриятининг барча қонун ва фармойишларини етказиш каби полиция функцияларини ҳам бажарган.

Жамоат ишлари бўйича бўлис бошқарувчиси зиммасига уезд бошлиғи билан келишган ҳолда бўлис қурултойини чақириш, ундаги тартибни қуриқлаш, овул ва қишлоқ оқсоқолларининг ҳаракатларини кузатиш юкланган. Чор мустамлака маъмурияти ўзининг бу ҳуқуқидан кенг фойдаланган. Жумладан, Ф.К.Гирс ўзининг бўлис ва қишлоқ маъмурияти фаолияти устидан ўтказилган тафтиш бўйича ҳисоботида қуйидаги маълумотларни келтирган: «Сирдарё вилоятидаги 109 нафар бўлис бошқарувчисидан уч йил ичида 38 киши бўшатилган бўлиб, бу 35 фоизни ташкил этганлигини ёки йилига 13 та ана шундай ҳолат бўлган» лигини қайд қилган. Бундай маълумотларни Туркистоннинг бошқа вилоятлари бўйича ҳам келтириш мумкин. Шу ўринда қайд қилиш керакки, қуйи маъмуриятларда ишловчи амалдорлар купинча ўз хизмат мавқеларини суиистеъмол қилганлар. Улар фаолиятида порахўрлик, аҳолидан ноқонуний йиғимлар олиш, йиғилган солиқларни ўзлаштириш, ўзларига ёқмаган кишилардан ўч олиш ҳоллари мавжуд бўлган. Кўринадики, бўлис бошқарувчиси ва оқсоқоллик лавозимлари аксарият қўли эгри кишиларни ўзига тортган. Шунинг учун ҳам бўлис ва қишлоқ бошқарувига сайловлар, асосан, ўз номзодларини ўтказишга уринувчи турли гуруҳлар ўртасидаги кескин курашга айланган.

Бўлис бошқарувчиси иштирокида қишлоқ оқсоқоллари ва оқсоқол ёрдамчилари қишлоқ жамоси томонидан бевосита сайланган. Сайланганларни лавозимга уезд бошлиғи тасдиқлаган. Қишлоқ жамоаси йиғини уларга йилига 200 рублдан маош белгилаган. Шунингдек, йиғин ариқларга қаровчи миробларни сайлаб, уларга ҳам маош тайинлаган.

Катта ариқларни туғридан-туғри ҳарбий губернатор тайинлаган ариқ оқсоқоллари бошқарган ҳамда улар вилоят ирригация мудирига итоат қилишган.

«Булис бошқарувчиси курсисини эгаллашга бўлган уринишнинг сабаби, -деб ёзган эди Ф.К.Гирс ўзининг ҳисоботида, - бир томондан, йирик маош миқдори бўлса, иккинчи томондан, унга бутун бўлисда солиқ йиғиш ҳуқуқининг берилганлиги ҳисобланади. Бундан ташқари, у ноқонуний йиғимларни жуда осон йиғиб олиши, тўпланган пулларни газнага кеч топшириши ва ҳатто, баъзан уларни яшириб қолиши ҳам мумкин бўлган. 1867 йилги низомнинг 112-параграфига кура, бўлис бошқарувчиси аҳолига 3 рублгача жарима солиши мумкин бўлган. Унинг бу борадаги фаолиятини, айниқса, кўчманчи аҳоли яшовчи жойларда назорат қилишнинг мутлақо иложи бўлмаган»¹.

1867 йилги низомга биноан, жойларда солиқ ундиришнинг янги тизими жорий қилинган бўлиб, у аҳолининг машғулот турлари, даромадлари ҳисоб-китобига асосланган. Кўчманчи аҳоли учун умумий ўтов йиғими жорий этилиб, у ҳар бир ўтов учун 2 рубль 75 копейка қилиб белгиланган. Ўтроқ аҳоли ҳосилнинг 1/10 қисмига тенг бўлган ер солиғи - хирож, савдо солиғи- закот ҳамда суғориш каналлари, йўллар, кўприклар, бозорлар ва бошқаларни сақлаб туриш учун солиқ тўлаганлар. Қишлоқ жамоалари ўртасида солиқларни бўлис қурултойи тақсимлаган.

Шундай қилиб, XIX асрнинг 60-80-йилларида Туркистондаги бошқарув аппарати чоризм ва унинг мустамлакачилик сиёсатидан келиб чиқиб, ҳаракат қилувчи маъмурий механизм ва унга хос бўлган органларнинг тизимидан иборат бўлган. Ушбу аппаратнинг ўзига

¹ Гирс Ф. Отчет по ревизии. Спб., 1888, с. 29.

хос жиҳати унинг ҳаддан ташқари бюрократик марказлаштирилганлигида ва, айни пайтда, унинг қўлида қонун яратиш, фармойиш бериш, ижро этиш ва назорат қилиш функциялари жамланганлигида эди. Шу билан бирга, бошқарув аппарати функцияларининг бир қисми рус маъмурлари назорати остида фаолият юритган маҳаллий ҳокимият институтлари - оқсоқолликлар ва бўлис бошқарувларига берилган. Мустамлака ҳокимияти тизимидаги бундай «муросасозлик»ка ҳарбий вазият ва мустамлакачилик вазифаларини бажариш «юки»ни енгиллаштириш зарурати сабаб бўлган. Туркистонни бошқариш муаммосига бундай ёндашувни рус империясининг бошқа минтақаларда тўплаган мустамлака тажрибаси ҳамда уларнинг минтақани ўз мустамлакасига айлантириш борасидаги мақсадларига тезроқ ва муваффақиятлироқ эришишга бўлган уриниши тақозо этган.

Бошқарувнинг маъмурий органлари билан бир қаторда, молия ташкилотлари ҳам чоризм учун доимо муҳим ўрин тутган. Шунини айтиш керакки, Россия ҳукмрон доиралари мустамлака маъмуриятига молия соҳасида кенг ваколатлар бериш йўлидан бормади. Бу соҳани бошқариш ва назорат қилиш, аввалбошданок, Россия Давлат кенгашининг 1868 йил 4 майдаги қарори¹ билан Давлат назорати маҳкамасига қарашли Туркистон Назорат палатасига берилди. Бу палатанинг асосий фаолияти ўлкадаги давлат муассасалари ва мустамлака маъмуриятининг молия ҳисоботларини тафтиш қилишдан, бюджет ва маъмурий вазифалар ижросини текширишдан иборат бўлган. Демак, Назорат палатасининг асосий фаолияти кредитлар бериш ва давлат йиғимларини тўплаш билан шуғулланган Туркистон генерал-губернаторлиги, вилоят, уезд бошқарувлари ва ғазналарининг ҳисоб

¹ ЎзР МДА. И-1 жамғарма, 16-рўйхат, 2287-иш, 5-варақ.

-китоб дафтарлари ҳамда пул муомаласига оид ҳужжатларни тафтиш қилиш бўлган. Бундан ташқари, Туркистондаги нарх-наво билан боғлиқ бўлган молия операцияларининг тўғрилигини ҳам текширган¹. Таъкидлаш керакки, ўлкадаги барча давлат муассасалари Назорат палатасига ҳисобот тақдим этишлари шарт ҳисобланган. Юқоридагилардан маълум бўладики, палатанинг вазифаларига қуйидагилар кирган: бюджетни тузишда Туркистон мустамлака бошқарув маъмуриятига кўмаклашиш, молия сметаларини текшириш ҳамда генерал-губернаторлик бўйича қилинган сарф-харажатлар ва олинган даромадларнинг ҳисоботини тайёрлашдан иборат бўлган. Айрим муассасаларда палата ҳисоб-китобни жуда пухта олиб борган: аввал ижрочиларнинг ҳисоб-китоб операциялари тўғри ёки нотўғрилиги, сўнгра кўрсатма берувчилар ишларининг қонуний ва ноқонунийлиги текширилган. Кредит берувчилар ижрочилар билан бирга, палатага ўзлари амалга оширган молия операцияларини оқловчи барча ҳужжатларни тақдим этишлари шарт бўлган². Бу ҳужжатларнинг бари ўзаро солиштириб кўрилган. Назорат палатаси ўтказган тафтиш жараёнида аниқланган у ёки бу муассасалар, мансабдор шахсларнинг ноқонуний ҳаракатлари оқибатида давлат газнасига зарар етказилган ҳолларда, улар маъмурий ёки жиноий жавобгарликка тортилганлар. Тафтиш натижасида ноқонуний ҳаракатлар учун ундириладиган пул миқдори муассаса бошлиғига маълум қилинган. Агар у тафтишчиларнинг хулосаси билан мувофиқ чиқмаса, иш қайта кўриб чиқиш учун Давлат назорат кенгашига - Петербургда юборилган. Баъзи ҳолларда мансабдор шахсларнинг

¹ Ўша жойда, 1-руйхат, 1-иш, 1-2-варақлар.

² ЎзР МДА. И-88 жамғарма. Туркестанская контрольная палата, 1-руйхат, 99-иш, 17-18-варақлар.

«ғаразли ҳаракатлари» оқибатида давлатта етказилган зарар суд орқали ундириб олинган¹.

Назорат палатаси ҳужжатларини варақлар эканмиз, мустамлака бошқаруви маҳаллий бойликларни метраполияга ташиб кетишда қонунларга риоя қилинмаганлигини кураимиз. Унда ўрмонларнинг шафқатсиз кесиб юборилиши, фойдали қазилмаларни излаш ва қазиб олиш бўйича лицензиялар ноқонуний берилганлиги, ижара тўловлари ўз вақтида тўланмаганлиги каби ҳолатларга кўплаб дуч келишимиз мумкин². А.И.Добросмыслов бу борада шундай деб ёзади: «Назорат палатаси, айниқса, ўз фаолиятининг дастлабки ўн йиллигида, Россиянинг барча бурчакларидан Туркистонга ёпирилиб келган қўли эгри амалдорларнинг ғазна маблағига ўзбошимча муносабатда бўлишлари натижасида шундай “ўта нозик ишлар” билан машғул бўлган».³

1862-1868 йилларда Россияда ўтказилган ислоҳотлардан сўнг давлат назорати буржуа хусусиятига эга бўлди. Унинг фаолиятида чекланган миқёсда бўлса-да, амал қилган ошкоралик, қонунга расман риоя қилиш, бюджет-смета ҳужжатларини текшириш моҳият-эътибори билан тарихий шароитга мос келган. Бироқ, айнан шу ҳолат давлат назоратининг Туркистон мустамлака бошқарув маъмурияти билан муттасил низолашувига сабаб бўлган. Бунга ўлка бошқарув маъмурияти, айниқса, XIX асрнинг 70-йилларида ўзининг бюджет маблағини назоратсиз сарфлаш ҳуқуқини қаттиқ туриб ҳимоя қилганлигини мисол тарзида келтириб ўтишимиз мумкин. Айтиш керакки, бу низолар, одатда, ҳарбий вазир ёки императорга шикоят қилиш ҳуқуқига эга бўлган Туркистон

¹ Ўша жойда, 1-руйхат, 1-иш, 24-варақ; 1-руйхат, 4-иш, 66-варақ.

² Ўша жойда, 1-руйхат, 69-иш, 30-варақ; 99-иш, 28-варақ; 129-иш, 2-7-варақлар; 130-иш, 1-2-варақлар.

³ Добросмыслов А.И. Ташкент в прошлом и настоящем. Т.1912. с. 35.

генерал-губернатори К.П. Кауфман фойдасига ҳал бўлган.

1869 йилнинг июнида Россия Давлат кенгашининг қарори билан Тошкентда Молия вазирлигига қарашли Туркистон ғазна палатаси таъсис этилган. Унинг фаолият доирасига, энг аввало, бевосита келувчи ёки моянадан олинувчи солиқларни бошқариш кирган. Шу билан бирга, ғазна палатасига Россиянинг ички губернияларидагидан фарқли равишда, билвосита солиқлар (акциз йиғимлари)ни бошқариш вазифаси ҳам юклатилган. Бундан ташқари, ғазна палатасига назорат функцияларини олиб бориш вазифаси ҳам берилган. Палата таркиби унинг раиси, маслаҳатчилар, ғазначи, назоратчи ва бир нечта ассессорлардан иборат бўлган.

Вилоят ва уезд бошқарувида жойлардаги ғазнахоналар Туркистон Ғазна палатасининг маҳаллий ташкилотлари ҳисобланган. Маҳаллий ғазнахоналар Молия вазирлигига қарашли Давлат ғазнаси департаментининг кассалари бўлган. Улар тушумларни қабул қилиб, барча маҳкамаларнинг маҳаллий бошқарув органлари харажатлари бўйича туловларни амалга оширганлар. Ғазнахоналар ўтказган операцияларнинг тўғрилиги Ғазна палатасининг назорат бўлими, сўнгра эса Назорат палатаси тафтишчиси томонидан текширилган¹.

Бу ҳолат Туркистонда иш олиб борган молия ташкилотлари фаолиятида ҳам ўз аксини топган. Маълумки, ўлкада чоризм манфаатларига хизмат қилувчи бир қанча ана шундай ташкилотлар ўз ишини бошлаган. 1874 йил 23 декабрда Тошкентда Давлат банки бўлимининг очилиши бунга ёрқин мисол бўла олади. У ўз фаолият доирасига кўра, 1893 йилга қадар Туркистон ўлкасининг бутун ҳудудини қамраб олди. Давлат банкининг Тошкент бўлими фоизли қимматбаҳо қоғозлар, қимматбаҳо металл ва

¹ ЎЗР МДА. И-88 жамғарма, 1-рўйхат, 99-иш, 10-варақ.

товарларни гаровга олиш ҳисобига қисқа муддатли қарзлар берган, шунингдек, векселлар ва бошқа ишончли ҳужжатлар ҳисоб-китоби бўйича тижорат айланмаларини амалга оширган. Бундан ташқари, олтин, кумуш ва кредит билетларини сотиб олган ва сотган, кредит билетларини алмаштириб берган.

Давлат банки бўлими билан бир қаторда, 1881 йилда Тошкентда биринчи хусусий банк, яъни операциялар ўтказиш доираси чекланган, унча катта сармоёга эга бўлмаган кредит муассаса - Ўрта Осиё тижорат банки иш бошлади. 1909 йилга қадар ушбу банкнинг асосий сармоёси 500 минг рублни ташкил қилган¹. Бу банк ҳеч қандай товар операцияларини ўтказмаган, у асосан, фоизли қоғозлар ва векселлар ҳисоб-китоби билан боғлиқ операцияларни амалга оширган.

Айтиш жоизки, молия муассасаларининг очилиши Туркистонга Россия савдо ва саноат капитали кириб келишининг кучайишига сабаб бўлди. Жумладан, «С.Морозов, сын и Ко»га тегишли Никольск мануфактураси ширкати, пайчилари 53 та йирик фирма ва алоҳида тадбиркорлар бўлган «Н.Кудрин и Ко» сингари йирик ширкат филиаллари ташкил қилинди. «Среднеазиатское торговое промышленное товарищество Н.Кудрина и Ко» ширкати ўз операцияларини 1884 йилда 400 минг рублдан иборат асосий сармоё билан бошлаб, икки йилдан сўнг уларни 2 млн. рублга етказган². Ширкатнинг Тошкент, Қўқон, Бухоро, Чоржўй, Марв, Ашхабод, Оренбургдаги бўлимлари томонидан 1886 йилда 2 млн. рубллик Россия товарлари сотилиб, Ўрта Осиёда етиштирилган хом ашё ва товарлар сотиб олинган¹. Кейинчалик Давлат банкнинг бўлимла-

¹ Вексельман М.И. Ўрта Осиёда Россия монополистик ва хорижий сармоёси. XIX аср охири—XX аср боши. Т.,1987, 11-бет.

² Қўрсатилган асар, 13-бет.

ри ва хусусий тижорат банклари Туркистондаги барча йирик шаҳарларда очилган. Мустамлака бошқарув маъмуриятининг юқорида кўрсатилган маҳаллий ҳокимият ташкилотларига фақат билвосита боғлиқ бўлган молия ва банк муассасаларининг ташкил қилиниши Туркистоннинг моддий ва инсоний ресурсларини эксплуатация қилишнинг кучайишини ва ҳосил бўлган маблағларнинг Россия бюджетига келиб тушишини жадаллаштирди. Чоризм учун муҳим саналган ушбу соҳада етакчи ўриннинг Россия вазирликларига берилиши бу борада илгаридан пухта ишланган режа борлигидан далолат беради.

Туркистондаги адлия бошқарувида ҳам ўзига хос мустамлакачилик мезонлари асосида иш тутилган. 1867–1886 йиллар мобайнида ўлкада рус судлари ва маҳаллий халқ судлари, яъни шариат асосида иш кўрувчи қозилик судлари иш олиб борган. Ушбу тизимнинг асосий бўғинлари қуйидагилар эди: сайланувчи қозилик ва бийлик судлари ёки халқ судлари, уезд судлари, муваққат ҳарбий-судлов комиссиялари, вилоят бошқарувларининг судлов бўлимлари ва Туркистон генерал-губернатори маҳкамасининг судлов бўлими.

1867 йилги низомга мувофиқ, биринчи судлов идораси сифатида халқ суди номини олган қозилик ва бийлик судлари белгиланган. Бу судларнинг судьялари даъво миқдори 100 рублгача бўлган жиноий ва фуқаролик ишларини яқка тартибда ҳал қилиш ҳуқуқига эга бўлганлар. Ундан ортиқ миқдордаги даъво аризаларини қозилик ва бийлик судлари судьяларининг қурултойлари кўриб чиққан. Иккинчи судлов идоралари ҳисобланган ушбу судлар даъво миқдори 1000 рублгача бўлган жиноий ва фуқаролик ишларини ҳал қилганлар. Бир вақтнинг ўзида, улар биринчи судлов идораси судьялари томонидан

¹ Ўша жойда

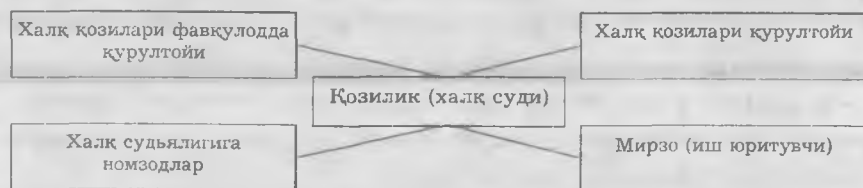
у ёки бу ишлар бўйича ноҳақ қарор қабул қилинган ҳолда, шикоятларни кўриб чиқувчи идора ҳам ҳисобланганлар. Бундан ташқари, учинчи судлов идоралари – халқ судьяларининг фавқулодда қурултойлари ҳам мавжуд бўлиб, улар турли бўлис ва уездларнинг аҳолиси ўртасида келиб чиққан низоли ишларни ҳал қилганлар.

Халқ судьялари лавозимига номзодларнинг билим даражаси борасида маълум бир талабнинг мавжуд эмаслиги ва уларнинг сайлов асосида тайинланишлари ҳар хил олишув ва ихтилофларга кенг йўл очиб берган. Агар хонлик даврида қозилик лавозимига кўплаб номзодлар орасидан энг лойиқлари танланган, улардан шарият қонунлари ва одатлари бўйича имтиҳон олинган, номзоднинг қобиллиги фуқаролар томонидан тан олинган бўлса, янги давр сайлов тизими бу талабларни сусайтирган. Энди ҳаммаси номзоднинг мустамлака ҳокимиятига хайрихоҳлигига боғлиқ бўлиб қолган, чунки бу ҳокимият сайлов натижаларини ўзи тасдиқлаган. Ҳукумат доираларининг бундай сиёсати натижасида халқ судьялигига шарият қонунлари у ёқда турсин, ҳатто оддий ҳуқуқни ҳам яхши билмайдиган одамлар сайланиб қолган. Бу эса мансабни суиистеъмол қилишга ва қонуннинг бузилишига олиб келган. Айниқса, жиноят турлари бўйича жазо чораларининг аниқ чегараси мавжуд эмаслиги судьяларга у ёки бу айбдор учун жазо чорасини танлашда кенг имкониятлар берган. Халқ судьяларининг қурултойлари эса кўпинча ўз касбдошларининг ноҳақ қарорларини тасдиқлаган ва бу билан ўз ҳукмларининг қатъийлигини таъминлаганлар, хато қарор чиқарган судьяларнинг масъулиятсизлигини ўз ҳаракатлари билан хаспушлаганлар.

Судьяларнинг ўз мансабини суиистеъмол қилиш ҳолатлари халқнинг ҳақли норозилигига ва турли идораларга шикоят қилишига сабаб бўлган. Лекин шунга қарамасдан, мустамлака бошқарув доиралари ўзлари

ўрнатган тартибни бекор қилишга шошилмаганлар. Улар вақти келиб, халқ судьялари Туркистонда ўзлари ўрнатган ижтимоий ва сиёсий тартибни ҳимоя қилувчи ишончли давлат «қуроли»га айланишларига умид қилганлар. 1864 йилда Россияда ўтказилган суд ислоҳоти белгилаб берган суд қурилиши ва суд амалиётининг умумий тенденциялари Туркистондаги ана шу жараёнларга деярли таъсир кўрсатмади. Фақат уезд миқёсидагина суднинг маъмуриятдан чекланган тарзда ажратилиши жорий қилинди, холос. Бироқ К.П.Кауфман буйруғига кўра, уларнинг юрисдикциясидан ҳарбий губернаторлар, уларнинг ёрдамчилари, ҳарбий округ бошқарувидаги бўлим бошлиқлари, генерал-губернатор маҳкамаси бошлиғи ва уезд бошлиқлари чиқарилди. Бундан ташқари, ҳарбий губернаторларга уезд судьяларига танбеҳ ва ҳайфсан бериш ҳуқуқи ҳам берилди¹.

Шариат қозиси (халқ судьяси)



Ўлка ва вилоят миқёсида генерал-губернатор ва вилоят маҳкамаларининг суд бўлимларига ҳам судлов функциялари берилган эди. Улар жинойий ва фуқаролик палаталари суди ҳамда уезд судьялари қурултойлари ҳуқуқи доирасида иш олиб борганлар. Бу маҳкамаларнинг суд бўлимлари, айти пайтда, шикоятларни (опелляция) кўриб чиқиш функциясини ҳам бажарганлар. Гирсининг сўзларига

¹ Гирс Ф. Отчет по ревизии Туркестанского края. СПб., 1888, с. 206.

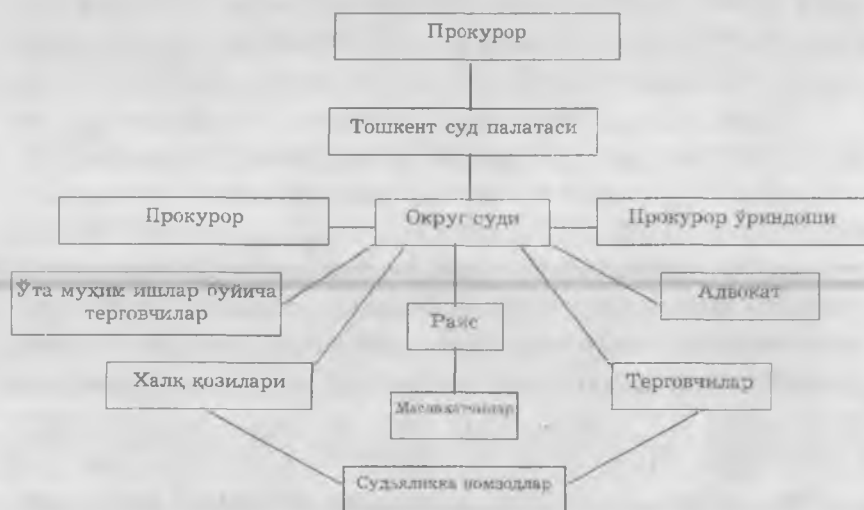
кўра, “Адлия вазирлиги ўз тасарруфидаги судларга нисбатан эга бўлмаган”¹ ҳуқуқлардан фойдаланган. Бундан ташқари, Туркистонда “муваққат ҳарбий суд комиссия”-лари ҳам фаолият кўрсатиб, улар жиноий ишларни кўришда «ҳарбий қарорлар тўплами»га амал қилганлар. Бу суд комиссиялари ҳуқуқни чегаралаш, мансабдор шахсларнинг ўлдирилиши, рус аҳолиси томонидан амалга оширилган талончилик, босқинчилик ва ўта оғир жиноятлар, шунингдек, рус ва маҳаллий аҳоли вакилларининг «ҳокимиятга қарши чиқиш», «тартиб ва осойишталикка қарши қилмишлар бўйича» ишларни кўриб чиққанлар. Иши ушбу судларда кўрилган шахсларнинг тақдири тўлалигича ҳарбий амалдорлар ихтиёрида бўлган.

Таъкидлаш жоизки, маъмурий ва суд функцияларининг марказдан қўйи ташкилотгача бевосита ҳарбий-бюрократик тизим ихтиёрида жамланиши натижасида суд қарорлари бу бошқарувнинг лаёқати, компетенцияси ва талабчанлиги даражасига боғлиқ бўлиб қолди. Туркистон халқлари бундай чигал, юридик жиҳатдан тушунарсиз, ўзлари кўниккан анъанавий меъёр ва удумлардан йироқ судлар олдида ўзларини ҳимоясиз ҳис қилганлар. Уларни мустамлака ҳокимияти билан ҳамкорлик қилувчи «халқ судьялари» ўзларининг амалпарастлиги, ғаразгўйлиги ва порахўрлиги билан дарғазаб қилиб, мустамлака тузумига нисбатан нафратларини оширган.

Мустамлака маъмурияти Туркистонни бошқаришда полицияга алоҳида эътибор берган. У мунтазам армия сингари самодержавие қуроли, унинг ўлкадаги манфаатларининг таянчи ва ҳимоячиси ҳисобланган. Ўша давр тартиботида генерал-губернатордан тортиб, то бўлис бошқарувчисига қадар бўлган барча амалдорлар полиция ваколатларига эга бўлганлар. Генерал-губернатор «маҳаллий шароитга кўра зарур ва фойдали деб топган

¹ Ўша жойда

ҳар қандай чораларни кўриш», «сиёсий жиҳатдан зарарли» ҳисобланган шахсларни беш йилгача муддатга бадарға қилиш ва ҳокимият вакиллариға қаршилиқ кўрсатган тақдирда, уларни ҳарбий судға бериш» ҳуқуқиға эға бўлган. Вилоят ҳарбий губернаторлари туб аҳолини «ўз ихтиёр-ларига кўра» ҳибсға олиш ҳуқуқиға ҳам эға бўлганлар.



Уезд бошлиқларига “метрополия исправниги” ваколати, шу билан бирга, полицмейстерлик функциялари ҳам берилган. Қўқон, Самарқанд, Янги Марғилон сингари йирик шаҳарларда, ҳатто полицмейстерлар ҳам уезд бошлиқлари каби жазоға тортиш ҳуқуқиға эға бўлган. Масалан, кичкина қилмиши ва гапға кирмаганлиги учун ҳам маҳаллий аҳоли вакиллариға жарима солинган ёки бир ойлик қамоқ жазосига ҳукм этилган. Уезд бошлиқлари маҳаллий аҳоли устидан полиция назоратини кучайтириш учун ҳарбийлардан ёрдам сўраган.

Уезд полициясига ёрдам тариқасида «жамиятнинг ўзини-ўзи бошқарувидан сайланган» шахслар берилиб, улар нафақат полиция талабларини сўзсиз бажаришля-

ри, балки ўзлари ҳам тартибни қўриқлаш бўйича мустақил равишда бирламчи чораларни қўришлари лозим бўлган.

Мустамлака бошқаруви амалдорлари у ёки бу жазони белгилашда жуда кўп ҳолларда ҳуқуқ доирасидан четга чиққанлар. Улар томонидан жазога тортиш имконияти жуда кенг талқин қилинган. Масалан, «гапга кирмаганлиги учун», «қўполлик қилгани учун», «ҳурматсизлик қилгани учун», «буйруқни бажармагани учун» ва ҳоказо.

Полиция амалдорлари ва полиция ваколатларига эга бўлган мустамлака бошқарув маъмурлари ўз манфаатларидан келиб чиққан ҳолда ҳар қандай жазо чораларини уюштира олганлар. Уларда Россия самодержавиясининг жиноий қонунчилигига кўра, дастлабки терговни амалга ошириш ваколатлари бўлган. Мавжуд жиноий қонунчилик назарияси ва амалиётига, асосан, судланувчининг иқрори расмий далил ҳисобланиб, қолган барча далиллар кўмакчи хусусиятга эга бўлган. Натижада, полиция амалдорлари судланувчилардан розилик олиш учун ҳеч нарсадан тап тортмаганлар. Дастлабки тергов жараёнидаги қийноқ ва калтаклашларга чидаёлмай, ҳатто айбсизлар ҳам қўйилган айбларга иқдор бўлганлар.

Шундай қилиб, Туркистонда мустамлака ҳокимият тизимининг қарор топиши чоризмнинг XIX аср 60-80-йиллар ўрталаридаги босқинчилик юришлари жараёнида амалга оширилди. Бошқарувнинг асосий принциплари чор тизимининг сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий манфаатларига асосланди ҳамда империянинг бошқа миллий минтақаларида тушланган мустамлакачилик тажрибасига таяниб, унинг Туркистондаги асосий вазифалари белгилаб берилди:

- Туркистон халқларининг оккупацион тузумга нисбатан бўлган қаршилигини ҳарбий йўл билан бостириш;
- хонлар, беклар, маҳаллий зодагонлар бошчилигидаги аввалги ҳокимият механизмларини йўқ қилиш;

- Россия давлатчилиги асосларини ўрнатиш;
- мамлакатнинг моддий ва инсоний манбаларини эксплуатация қилишнинг арзон ва самарали тизимини яратиш.

Ушбу вазифаларни амалга ошириш ишлари мустамлакачиларнинг ҳарбийлаштирилган бюрократияси зиммасига юклатилиб, у ўз қўлида ҳарбий, фуқаровий ва судлов ҳокимиятини бирлаштирди ва шу тариқа, Туркистонни бошқаришнинг барча асосий тармоқлари эгалланди. Фақат бўлис ва қишлоқлардагина ҳокимиятни ташкиллаштириш маҳаллий жамоа измига берилди. Натижада, маҳаллий маъмурий ва судлов органларини шакллантиришнинг «сайланма тизими» пайдо бўлди. Бироқ бошқарув чор амалдорлари назорати остида амалга оширилиши лозим эди. Амалда ушбу иш чоризмнинг соф прагматик мақсади анъанавий, маҳаллий ижтимоий-сиёсий институтлар орқали ҳаракат қилиш учун бўлган.

Бошқариш бўйича муваққат низомлар, подшо фармонлари ва фармойишлари асосида ҳаракат қилган чор амалдорлари бутун Туркистон жамияти устидан мутлақ ҳукмронлик ўрнатдилар, уларнинг ҳукмронлиги деярли назорат қилинмасди.

Чоризмнинг мустамлакачилик режаларини ҳаётга таъбиқ этиш учун етарли даражада ишончли ва кенг ижтимоий базанинг мавжуд эмаслиги мустамлака ҳокимият механизмининг репрессив-қўриқлов мурватларининг яратилиши ва мустаҳкамланишига ҳамда бўлис амалдорларидан то ўлка амалдорларига қадар бўлган барча даражадаги чиновникларга деярли чекланмаган маъмурий-полиция ваколатларининг берилишига олиб келди.

Хулоса қилиб айтганда, чор ҳукумати томонидан жорий этилган Туркистондаги мустамлака бошқарувида бош ўрин Россиянинг ҳарбий ва фуқаровий чиновниклар аппаратига тегишли бўлган. Сиёсий, иқтисодий, ижтимоий

соҳалардаги чора-тадбирлар, энг аввало, чоризмнинг «қўзғалмас пойдевори»ни ҳимоя қилишга ҳамда унинг бугуни ва истиқболи бўлган Туркистонни эгаллаш ва руслаштириш масалаларини ҳал этишга қаратилганди. Чор ҳукумати ўзининг асл мақсадларини Туркистонда «фуқаролик жамияти асосларини яратиш», маҳаллий жамиятга «Европа ибтидосини» олиб кириш ва «ўзга халқларни умумбашарий тараққиёт йўлига солиш» ниқоби остига яширишга ҳамда ушбу чора-тадбирларни мафкуравий жиҳатдан асослашга интилган. Шунингдек, чор ҳукумати мустамлака бошқарув маъмуриятининг «беҳато, бенуқсон» ишлаганини таъминлаш учун қўп сонли ноқонуний хатти-ҳаракатларни амалга оширган. Бу эса юрт қолоқлигини янада чуқурлаштирган, минтақа халқларини талаш учун қулай вазиятни вужудга келтирган.

Юқорида таъкидланганидек, Туркистон ўлкасини бошқариш структураси ва «технологияси»да чор империясининг бошқа миллий ўлкаларда синовдан ўтган буюк давлатчилик ва гегемончилик анъаналари ўз аксини топган. Қўпол ҳарбий кучга ва аҳолини қўрқитиш усулига асосланган мустамлака бошқаруви нафақат ижтимоий-сиёсий, балки маҳаллий халқнинг хўжалик ҳаёти билан боғлиқ жабҳаларни маъмурий тарзда тартибга солиш ҳамда ўзи истаганча иш қўриш учун кенг имкон яратган. Демак, Туркистондаги мустамлакачилик бошқаруви, **биринчидан**, XIX асрнинг иккинчи ярми XX аср бошида жамиятнинг ижтимоий-маданий қатламига жиддий зарар етказди. **Иккинчидан**, Октябрь тўнтаришидан сўнг ўлкада зўрлаб советлаштиришни амалга ошириш учун қулай замин тайёрлади ва ўлка халқларининг ўз тақдирини ўзи ҳал этиш имкониятини йўқ қилди.

Сиртдан қараганда, Чор ҳукумати ва советларнинг ўлкада олиб борган сиёсати бошқа-бошқа бўлиб туюлса-да, жиддий таҳлил этилганда моҳиятан бир бўлган, яъни

- чоризм ва совет бошқарув тизимларининг ўрнатилиши ҳамда мустаҳкамланиши билан боғлиқ жараёнлар ўхшаш, уларнинг мақсадлари, амалга ошириш усуллари ва йўналишлари бир эканлигини кўриш мумкин.

Туркистонда чор мустамлака бошқарувининг ҳарбий-маъмурий тизими қандай ўрнатилган бўлса, большевикларнинг «пролетар диктатураси» шаклидаги бошқарув тизими ҳам худди шундай ташкил қилинди. Ҳар икки тарихий босқичда ҳам бошқарув тизимида Туркистон Россия давлатчилигининг «ажралмас ва таркибий қисми» сифатида қаралди. Лекин бу бошқарув совет тузуми даврида «адолатли» қонун ва баландпарвоз шиорлар билан ниқобланган эди.

Мавзуни мустаҳкамлаш учун саволлар

1. Туркистон генерал-губернаторлиги қачон ва нима мақсадда ташкил қилинди? Унинг ваколатлари қандай бўлган?
2. Туркистонда мустамлака марказий бошқаруви қандай йўлга қўйилган?
3. Туркистондаги мустамлака идора усулининг бошқа мустамлакаларда бўлган бошқарувдан фарқли хусусиятлари нимада?
4. Вилоятларни бошқариш тизими ва усуллари қандай бўлган?
5. Туркистонда ташкил қилинган Фазна палатасининг бошқарувда тутган ўрни?
6. Ўлкада ташкил топган суд органларининг бошқарувдаги ўрни ва аҳамияти?
7. Шаҳарларни идора қилишда қандай бошқарув усуллари жорий этилган?
8. Қишлоқларни бошқаришнинг мустамлакачилик шакли қандай бўлган?

Библиография

I. Архив материаллари

1. Ф.И-1 Канцелярия Туркестанского генерал-губернатора:

7-руйхат, 564-иш, 317-варақ; 12-руйхат, 648-иш, 2-варақ; 16-руйхат, 1650-иш, 5-варақ. 16-руйхат, 2287-иш, 5-варақ. 27-руйхат, 659-иш, 27-28-варақлар; 34-руйхат, 78-иш, 21-варақ.

2. Ф.И-17 Сырдарьинское областное правление:

1-руйхат, 20308-иш, 57-варақ; 3-руйхат, 203-иш, 26-варақ. 16-руйхат, 55-иш, 101-варақ.

3. Ф.И-36. Управление начальника г.Ташкента:

1328-иш, 18-19-варақлар.

4. Ф.И-87 Туркистанская Казенная палата.

5. Ф.И- 88 жамгарма. Туркестанская контрольная палата: 1-руйхат, 1-иш, 1-2-варақлар; 24-варақ; 1-руйхат, 4-иш, 66-варақ; 1-руйхат, 49-иш, 22, 51-54-варақлар; 1-руйхат, 69-иш, 30-варақ; 1-руйхат, 99-иш, 10-варақ. 17-18-варақлар; 28-варақ; 1-руйхат, 129-иш, 2-7-варақлар; 1-руйхат, 130-иш, 1-2-варақлар.

II. Чоп этилган хужжатлар

1. Гирс Ф. Отчет о состоянии Туркистанского края, составленный сенатором, тайным советником Гирсом, командированным для ревизии края по высочайшему повелению, в двух частях СПб., 1888

2. Отчеты по ревизии Туркестанского края, произведенный по высочайшему повелению сенатором графом К.К.Паленом. Сельское управление: русское и туземное. СПб., 1910,

3. Проект всеподданнейшего отчёта генерал-адъютанта К. П. Кауфмана по гражданскому управлению и устройству в областях Туркестанского генерал-губернаторства. 7 ноября 1867 – 25 марта 1881гг. Составлен титулярным советником П.Хомутовым.-СПб.1885.

4. Проект положения об управлении в Семиреченской и Сырдарьинской областях. СПб., 1867.

5. Собрание узаконений и распоряжений, издаваемое при Правительствующем Сенате. СПб. П., 1863-1917, Отд1, № 7, 1865.

III. Адабиётлар

1. Вексельман М.И. Российский монополистический и иностранный капитал в Средней Азии.(конец XIX—нач. XX вв.) Т.,1987.

2. Добросмыслов А.И. Ташкент в прошлом и настоящем. Т.1912.

3. Рубакин И.А. Россия в цифрах. СПб.,1912.

4. Кастельская З.Д. Из истории Туркистанского края.1865-1917 М.1980.

II БОБ. ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ДАВЛАТ ТОМОНИДАН ТАРТИБГА СОЛИШ ВА БОШҚАРИШ

2.1 Инновация фаолиятининг ҳозирги ҳолати ва уни ривожлантириш стратегияси

Ҳозирги даврда Ўзбекистон Республикаси миллий иқтисодиётининг самарадорлиги асосларини табиий ва меҳнат ресурслари билан бир қаторда мамлакатнинг илмий-техник салоҳияти ҳам ташкил этади. Иқтисодиётнинг сифат жиҳатидан янги ҳолатга ўтиши инновация фаолияти фан-техника ютуқларини юксак даражада қамраб олган ишлаб чиқариш тармоқларини ривожлантиришнинг аҳамиятини оширди, бу охир-оқибатда иқтисодий ўсиш учун шарт-шароитларни таъминлашнинг муҳим омили ҳисобланади. Шу билан бир қаторда, барқарорликни таъминлаш ва иқтисодий ўсишга йўналтирилган иқтисодий ислохотлар шароитида илмий-техник салоҳиятни сақлаб қолиш, уни ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш зарур.

Ҳозирги даврда Ўзбекистон учун инновация жараёнларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тадбирларини амалга ошириш бўйича ривожланган мамлакатларнинг иқтисодиётидаги тажрибасидан ижодий фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади, бу эса охир-оқибатда инновация фаолиятини рағбатлантиришнинг Ватанимизда ишлаб чиқилган тизимини шакллантириш имконини беради.

Бутун дунёда иқтисодий ривожланишнинг муҳим омили сифатида тан олинган илмий-техника тараққиёти инновация жараёнлари билан боғлиқ. Бу, америкалик иқтисодчи Джеймс Брайт ҳаққоний равишда қайд этиб ўтганидек, фан, техника, иқтисодиёт, тадбиркорлик ва бошқарувни бирлаштирувчи ўзига хос жараёндир. Унинг

вазифаси янгилик яратишдан иборат бўлиб, гоёнинг туғилишидан бошлаб унинг амалга оширилишигача давом этади ва шу тариқа ишлаб чиқариш, алмашилиш, истеъмол муносабатларининг бутун мажмуини қамраб олади.

Инновация жараёнларини тартибга солишнинг давлат стратегияси.

Бозор иқтисодиётига ўтиш рақобатнинг ривожланиши ва иқтисодиётда давлат ролининг пасайишини кўзда тутади. Шу билан бир вақтда, фақат бозор тамойиллари асосидагина жамиятнинг моддий-техника тараққиёти масалаларини давлатнинг аралашувисиз амалга ошириш мумкин деб ҳисоблаш хавfli янгилишига олиб келади. Бир қатор функциялар, энг аввало, илмий-техника ва инвестиция сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш давлат томонидан тартибга солиш объекти бўлиб қолиши зарур.

Инновация жараёнларини давлат томонидан тартибга солишнинг зарурлиги уларнинг умуммиллий аҳамияти билан эмас, балки иқтисодий мазмуни билан ҳам белгиланади. Бир томондан, ҳозирги вақтда инновация бозор эҳтиёжларини яхшироқ қондириш, ишлаб чиқариш харажатларини рақобатчиларига нисбатан пасайтириш ҳисобига хўжалик юритувчи субъектларнинг оладиган фойдасини кўпайтиришнинг асосий воситаси бўлиб бормоқда. Бошқа томондан, классик бозор механизмлари шароитида илмий-техник натижалар олиш анча қийинчилик туғдирар, кўплаб инновациялар эса хўжалик амалиётига жорий этилмай қолар эди. Ўйрик корпорацияларнинг фаолияти муайян даражада мукамал рақобат механизмларини ўзгартиради ва қисман илмий-инновация жараёнларининг умумий такрор ишлаб чиқариш циклига қўшилиб кетиш имконини беради. Лекин XX юз йилликнинг охирида етакчи мамлакатларнинг аксарият тармоқларида юзага келган олигополистик рақобат фан ва техника замонавий ютуқларининг инновация салоҳиятидан тўлароқ фойдала-

нишини таъминлашга қодир эмас. Инновациялар шаклланиши ва тарқалиши муҳитида бозор механизмларининг чекланганлигини бир қатор йўналишлар бўйича кузатишимиз мумкин.

Биринчидан, айрим хўжалик субъектлари кенг миқёсдаги инновацияларни амалга ошириш учун зарур маблағларни тўплай олмайдилар. Илмий билиш жараёнларининг юксалиб, такомиллашиб бориши илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларининг янада қимматлашиб кетишига олиб келмоқда. Янги илмий натижаларга олий малакали, яъни юқори ҳақ тўланадиган кадрлар фаолияти натижасида эришилади; бунинг устига илмий меҳнатнинг фондлар билан қуролланганлиги юқори суръатларда ўсиб бормоқда. Фаннинг ривожланиши тобора фанлараро характер касб этмоқда. Фан ва техниканинг турли соҳалари вакилларининг ҳамкорликда иш олиб боришлари ҳам қўшимча харажатларни талаб қилади. Янгиликларни жорий этиш эса янада кўпроқ харажатларни талб этади. Бу ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш билан боғлиқ капитал қўйилмалар, илмий-техник ахборотларни излаш ва олиш, конъюнктурани прогностлаш, ходимларни ўқитиш, ташкилий тадбирлар билан боғлиқ сарф-харажатлар, аксарият ҳолларда эса ресурсларни етказиб берувчилар ва маҳсулот ҳамда хизматларнинг истеъмолчилари билан юзага келган ўзаро муносабатларни ўзгартириш харажатларидир. Янги маҳсулотни экспертизадан ўтказиш, патент олиш, сертификат олиш кабилар ҳам анча сарф-харажатларни талаб этади.

Иккинчидан, кўп инновациялар фақат маълум чегравий минимумдан юқори бўлган миқёсларда жорий этилганда ва етарли даражада катта бозор мавжудлигидагина иқтисодий жиҳатдан самарали бўлиши мумкин. Илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмалари ва

инновацияларни жорий этиш харажатлари ошиб боргани сари ишлаб чиқариш базаси ва маҳсулотни сотиш бозори, чекланган алоҳида хўжалик субъектларининг ишлаб чиқариш харажатларида шартли-доимий харажатлар улуши ҳам ортиб боради, инновацияга сарфланган маблағлар етарли даражада фойда келтирмайди, чунки у бундай ишлаб чиқариш миқёсида сезиларли иқтисодий самара ололмайди. Бундай вазиятлар, айниқса, капитал айланмаси тезлиги паст бўлган тармоқлар учун хосдир.

Учинчидан, инновацияларни бошқалардан ажралган ҳолда амалга ошириш алоҳида фирма учун ҳам, умуман иқтисодиёт учун ҳам катта йўқотишларга олиб келади. Илмий инновация харажатларининг ошиши билан ИТТКИ ва инновацияларга ўзини оқламайдиган қўшимча сарф-харажатлар қилиш ҳозирги маданий жамиятимиз учун ортиқча, йўл қўйиб бўлмайдиган ишдир.

Тўртинчидан, умуман тижорат асосида амалга ошириб бўлмайдиган инновация жараёнлари ҳам мавжуд. Уларга натижаларини, одатда, тижоратлаштириб бўлмайдиган фундаментал илмий тадқиқотлар киради. Лекин охир-оқибатда, инновацияларнинг аксарияти фундаментал фан ютуқлари билан боғлиқдир. Бунга, шунингдек, тўла ёки, асосан, жамиятнинг эҳтиёжларини қондириш учун йўналтириладиган фаолият соҳалари ва тармоқлари (мудофаа, соғлиқни сақлаш, таълим ва бошқалар)даги инновациялар ҳам киради. Бундай инновация жараёнларининг харажатлари сўзсиз жамиятнинг барча аъзолари елкасига тушади.

Бешинчидан, инновация лойиҳалари кўп ҳолларда якуний натижаси ноаниқлик даражасининг юқорилиги ва самара олиш вақтининг узоқлиги билан ажралиб туради. Тадбиркор ёки фирма инновацияларга маблағ ажратиб, маълум даражада ўзини хавф-хатарга қўяди, бу хавф-хатар бир қанча элементлардан иборат бўлади. Технологик

хавф лойиҳани техник томондан муваффақиятсиз чиқиши, хўжалик хавфи эса талаб этиладиган ресурсларнинг хўжалик субъекти тасарруфидаги мавжуд ресурслардан ортиб кетиши, тижорат хавфи эса бозор конъюнктурасининг ноаниқлиги, динамик хавф эса лойиҳани амалга ошириш даврида умумий иқтисодий муҳитнинг анчамунча ўзгариб қолиши мумкинлиги билан боғлиқдир. Тадбиркор капитални сарф этишнинг анча хавфсиз усулларига нисбатан инновация лойиҳасини афзал қўриши учун ушбу инновация лойиҳаси муваффақиятсизликка учраган ҳолда юзага келиши мумкин бўлган зарарларнинг тўла ёки қисман қопланишини кафолатлайдиган муайян ташқи рағбатлар талаб этилади.

Олтинчидан, инновациялардан олинадиган иқтисодий самара турли соҳаларда ва турли шаклларда намоён бўлади. Инновация лойиҳалари билан боғлиқ қўшимча самаралар лойиҳани инновациялаштириш босқичида кўзда тутилган фойда миқдоридан анча ортиқ бўлади. Инновацияларни тижоратлаштириш имкониятлари бозорнинг қўшимча сегментларини қамраб олиш, инновация технологияларини бошқа тармоқларда қўлланиш, дастлабки ишланма элементларидан фойдаланган ҳолда бошқа соҳаларда инновация лойиҳаларини ишлаб чиқиш, технологик занжир орқали етказиб берувчилар ва истеъмолчиларда инновацияларни рағбатлантириш ва ҳоказолар ҳисобига кенгайтириш мумкин. Лойиҳанинг тўлиқ самарадорлигини олдиндан баҳолаш (ҳам салбий, ҳам ижобий оқибатларни ҳисобга олган ҳолда) ва уни амалга ошириш тўғрисида асосланган қарор қабул қилиш жуда қийин. Бундан ташқари, қўшимча инновация самарасининг анчагина улуши дастлабки инвесторнинг маблағлари сарфланган соҳадан ташқарида олиниши мумкин.

Еттинчидан, илмий-техник ютуқларга монопол (яккаҳокимлик) эгаллик қилиш ҳисобига доимий равишда

ортиқча фойда олишга интилиш мавжуд. Ахборот тизимлари ва патент-лицензия механизмларининг ривожланиши хўжалик субъектларининг тижорат нуқтаи-назаридан жамият манфаатлари билан зиддиятга боришга интилишининг олдини олиш имконини беради.

Саккизинчидан, янги маҳсулот ва хизматларнинг юқори қиймати аксарият ҳолларда ундан оммавий равишда фойдаланишни чеклаб қўяди. Бу бевосита ҳам инновация циклининг дастлабки босқичларида, ҳам инновацияларни ўзлаштириш босқичидаги юқори сарф-харажатлар билан боғлиқдир. Ташқаридан тўловга қобилиятли эҳтиёжнинг йўқлиги ҳақиқий эҳтиёж тўғрисида нотўғри тасаввур уйғонишига ёки унинг бузиб кўрсатилишига ва иқтисодиёт учун муҳим бўлган инновацияларнинг тарқалишини бирмунча тўхтатиб қўйишга олиб келиши мумкин.

Давлат органларининг инновация соҳасидаги асосий функциялари.

Инновация жараёнларининг юқорида кўрсатиб ўтилган тавсифлари, шунингдек, замонавий жамиятда давлатнинг иқтисодий ва ижтимоий ўрни инновацияларни тартибга солиш бўйича давлат органлари функцияларини белгилаб беради. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

1) *Илмий тадқиқотлар ва инновацияларга маблағларни тўплаш.* Зарур маблағларни бюджет орқали қайта тақсимланишнинг умумий механизмларини амалга ошириш ҳисобига ҳамда махсус жамғармаларни ташкил этиш ҳисобига тўплашга эришиш мумкин. Ушбу функция инновация жараёнларини фақат давлат маблағлари ҳисобидан бевосита молиялаштириш йўли билан эмас, балки хусусий, акциядорлик, аралаш, жамоат, қўшма (халқаро) структураларда ресурсларни тўплашга кўмаклашиш йўли билан ҳам амалга оширилиши мумкин. Давлат ҳам молиявий маблағларни, ҳам инновацияларни амалга ошириш учун

талаб этиладиган интеллектуал, моддий-техник ресурсларни тўплай олади.

2) *Инновация фаолиятини мувофиқлаштириш.* Давлат олдида инновация жараёнларининг умумий стратегик йўналишларини белгилаш вазифаси туради. Давлат бунга эришиш учун инновацияларни амалга оширишда турли институтларнинг корпорацияси ва ўзаро биргаликдаги ҳаракатларига кўмаклашади. Давлат тузилмалари инновацияларнинг ўзаро қўшилишини таъминлайдиган ягона технологик занжир ва инновация босқичлари бўйича вақт жиҳатидан мувофиқлаштириш, инновация жараёнларининг цикллигини енгиллаштириш долзарб вазифа ҳисобланади.

3) *Инновацияларни рағбатлантириш.* Бу ерда рақобатни рағбатлантириш, шунингдек, инновация жараёнлари иштирокчиларига турли молиявий субсидиялар ва имтиёзлар бериш асосий ўрин эгаллайди. Инновация рискларининг давлат томонидан тўла ёки қисман суғурталаниши катта аҳамият касб этади. Давлат эскирган маҳсулот ишлаб чиқаргани ёки эски технологиялардан фойдалангани учун хўжалик субъектларига санкциялар жорий этиш йўли билан «инновация тазйқини» ўтказа олади.

4) *Инновация жараёнларининг ҳуқуқий базасини яратиш.* Жамиятда ва технологияларда юз бераётган ўзгаришларга мувофиқ равишда ўз вақтида тузатишлар киритиш имконияти ва барқарорликни мужассамлаштирган зарур қонунчиликни шакллантиришнинг ўзигина эмас, балки унга риоя қилинишини таъминловчи амалий механизмларни яратиш ҳам муҳимдир. Илмий-техник маҳсулотни яратувчилар ва инноваторларнинг ҳуқуқларини давлат томонидан муҳофазалаш, яъни интеллектуал ва саноат мулки ҳуқуқларини муҳофаза қилиш алоҳида ўрин эгаллайди.

5) *Инновацияларни кадрлар билан таъминлаш.* Давлат ўқув муассасалари таълим дастурларининг мазмуни

инновациялар генераторларининг ҳам ижодий салоҳиятини, ҳам мутахассисларнинг инновацияларни ўзлаштиришини ривожлантиришга ёрдам берадиган бўлиши зарур. Универсал ҳамда махсус билимларнинг, шунингдек, инновацияларни тижоратлаштириш тўғрисидаги тасаввурларнинг мутаносиблигига эришишга интилиш зарур. Инсоннинг бутун фаол ҳаёти мобайнида доимий равишда янги билимларни ўзлаштиришга интилиш кўникмаларини шакллантириш муҳимдир.

6) *Илмий-инновация инфраструктурасини шакллантириш.* Давлат янгиликларни тарқатишнинг асосий каналларидан бири бўлган ахборот тизимларининг фаолиятини таъминлаб беради. Давлат тузилмалари инноваторларга юридик, амалий маслаҳат ва бошқа хизматларни ҳам кўрсатади. Давлат, шунингдек, инновация субъектлари ўртасида воситачи ҳам бўлиши мумкин, у шериклар излаб топишда, давлат кафолатлари остида битимлар тузишда ёрдам беради ва ҳоказо.

7) *Инновация жараёнларини институционал таъминлаш.* Бу ерда, энг аввало, давлат сектори тармоқларида (мудофаа, соғлиқни сақлаш, таълим ва ҳоказо) ИТТКИларни бажарувчи ва янгиликларни амалга оширувчи давлат ташкилотлари ва бўлинмаларини ташкил этишни ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат, шунингдек, иқтисодиётда инновацияларни шакллантириш ва жорий этиш нуқтаи назаридан энг самарали бўлган ташкилий тузилмалар (йирик корпорациялар, кичик бизнес ва бошқалар) ни кенг тарқалишига кўмаклашади.

8) *Инновацияларнинг ижтимоий ва экологик йўналтирилганлигини тартибга солиш.* Давлат, бир томондан, ижтимоий барқарорлик, экологик мувозанатни сақлаш турини таъминлайдиган инновацияларни алоҳида қўллаб-қувватлаши зарур. Иккинчи томондан, илмий-техника тараққиёти билан боғлиқ бўлган салбий таъсирларнинг

олдини олиш ва бартараф этиш ишларини фақат давлат даражасидагина амалга ошириши мумкин.

9) *Инновация фаолиятининг ижтимоий мақомини ошириш.* Давлат илмий-техника ютуқлари ва инновацияларни тарғиб ҳамда ташвиқ қилиш, инноваторларни маънавий рағбатлантиришни ташкил этади, уларни ижтимоий жиҳатдан ҳимоя қилади ва ҳоказо.

10) *Инновация жараёнларини минтақавий тартибга солиш.* Федерал ва маҳаллий ҳокимиятлар минтақаларнинг инновация имкониятлари тула амалга оширилиши учун, шу жумладан, турли минтақавий имтиёзлар (солиқ имтиёзлари ва ҳ.к.) йўли билан кўмаклашадилар. Давлат илмий-техник ва инновация салоҳиятини оқилона жойлаштиришга кўмаклашади. Одатда, марказий давлат тузилмалари инновацияларнинг мамлакат ҳудуди бўйича тарқалиш шарт-шароитларини тенглаштиришга интиладилар.

11) *Инновация жараёнларининг халқаро жиҳатларини тартибга солиш.* Давлат танланган умумиқтисодий ва инновация стратегияси доирасида халқаро илмий-техник ва инновация кооперациясини рағбатлантиради, шунингдек, инновацияларнинг халқаро трансферини тартибга солади.

2.2 Давлат инновация сиёсатини шакллантириш механизми

Давлат инновация сиёсатини ишлаб чиқишнинг ташкилий шакли сифатида илмий-техник, инновация ва иқтисодий салоҳиятнинг турли соҳалари учун масъул бўлган вазирлик ва идоралар, шунингдек, илмий фаолият субъектлари бўлган жамоат ташкилотлари ва инновация маҳсулотларининг истеъмолчилари – ишлаб чиқариш соҳаси субъектларининг ўзаро биргаликдаги мажмуи хизмат

қилиши мумкин. Инновация соҳасининг ҳақиқий ҳолати ва давлат инновация сиёсатининг мақсадларини қиёслаш давлат бошқарув органлари, инновация фаолияти субъектлари ва айрим мутахассислар томонидан амалга оширилади.

Давлат инновация сиёсатининг мақсадларига мос келмайдиган вазиятлар муаммоли ҳисобланади ва давлат бошқарув органлари ёки алоҳида тадқиқот ташкилотлари томонидан махсус таҳлил қилиш тузилишини белгиловчи қонунлар ва уни ўзгартиришнинг йўл қўйиладиган усулларини ҳисобга олган ҳолда стратегия доирасида ишлаб чиқирилиши зарур. Муаммоли вазиятлар бўйича муайян қарорларни қабул қилишда давлат бошқарув органи иштирок этиши ёки қарор улар билан келишилиши керак.

Давлатнинг инновацияга оид сиёсатини амалга ошириш натижалари мазкур фаолият субъектларининг хатти-ҳаракатлари тўғрисида маълумот олиш ва буни сиёсий мақсадлар билан солиштириш йўли билан белгиланади. Бу ҳақиқий ва кутилаётган натижалар ўртасидаги оғишларни аниқлашга олиб келади.

Давлат сиёсатининг мақсадларини белгилаш ушбу сиёсатни амалга ошириш тамойиллари ва механизмига асосланади. *Қуйидагилар илмий ва инновация соҳасидаги давлат сиёсатининг асосий тамойилларига киради:*

- илмий ва илмий-техник ижодиётнинг эркинлиги;
- интеллектуал мулкнинг ҳуқуқий муҳофазаси;
- илмий, илмий-техник фаолият ва таълим интеграцияси;
- фан ва техника соҳасида рақобатни қўллаб-қувватлаш;
- ресурсларни илмий тараққиётнинг устувор йўналишларига тўплаш;
- илмий, илмий-техник ва инновация фаолиятида амалий фаолликни рағбатлантириш.

- халқаро илмий инновация ҳамкорлигини ривож-
лантириш.

**Хорижий мамлакатларда давлатнинг инновация
стратегиясини шакллантириш.**

Жаҳон ҳамжамияти мамлакатларида илмий-техника
ва инновация сиёсатини шакллантириш ҳамда амалга
ошириш механизми турлича, чунки турли мамлакатларда
бозор ва давлатнинг функциялари нисбати бир хил эмас,
фанни бошқаришнинг ташкилий тузилмалари ҳам турлича.
Лекин бозор иқтисодиётига асосланган мамлакатларда
ишлаб чиқаришни ривожлантириш қонуниятлари ўхшаш
ва инновация фаолиятига, хусусан, унинг узоқ муддатли
йўналишлари ва оқибатларига ёндашувлар бир хил.

Турли мамлакатларда илмий ва инновация сиёсатини
амалга оширишнинг ўзига хос хусусиятларига ялпи миллий
маҳсулотда тадқиқотлар ва ишланмаларга сарф-харажат-
лар улушининг турличалиги киради. Бу борада Швейцария
илғор бўлиб, ундан кейин Германия, сўнгра Япония, Шве-
ция, Жанубий Корея ва АҚШ туради. Илмий тадқиқот
ишлари ва тажриба-конструкторлик ишланмаларини
молиялаштириш ҳажми бўйича жаҳоннинг энг илғор
мамлакатлари қаторига Япония, Германия, Швеция,
Швейцария, Жанубий Корея ва АҚШ киради. «Юқори
технологиялар мамлакатлари»нинг иккинчи гуруҳига Буюк
Британия, Франция, Нидерландия, Италия, бир қатор
Европа мамлакатлари ва Тайвань киради.

Жаҳон амалиётида қўллаб-қувватлаш даражаси ва
шакллари бўйича қуйидагиларни ажратиш курсатиш қабул
қилинган:

1. Давлатнинг фаол аралашувдан иборат стратегияси.
2. Марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш.
3. Аралаш стратегия.

Фаол аралашув стратегиясини амалга оширишда
давлат илмий, илмий-техник ва инновация фаолиятини

илмий иқтисодий ривожлантиришнинг бош ва ҳал қилувчи омили сифатида тан олади. Одатда, бундай стратегияни танлаш давлатнинг қонунчилиги ва ташқи сиёсатида муҳим ўзгаришларни кўзда тутади.

Масалан, бундай стратегияга амал қиладиган Японияда давлат бошқарув органлари билан товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида яқин алоқалар кузатилади. Давлат, нафақат, йўналтирувчи функцияни бажаради, балки қўллаб муҳим дастур ва лойиҳаларни ташкил этиш, молиялаштиришда фаол иштирок этади.

Фаол аралашув стратегияси олий мактабни молиялаштириш ва ўз илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларини амалга ошираётган тижорат ташкилотларига анчагина имтиёзлар бериш билан бирга, Япония, Франция, Нидерландия ва бошқа мамлакатларда инновация фаолиятини фаоллаштиради.

Марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш стратегияси давлатнинг илмий ва инновация соҳасидаги иштирокининг анча мураккаб бўлган механизмидир. Бу стратегиядан фойдаланадиган давлат бош, йўлбошчилик ролини сақлаб қолади, лекин бунда фаол аралашув стратегияси учун хос бўлган қатъий директив алоқалар бўлмайди.

Масалан, давлат иқтисодий соҳага давлат секторида яратилган илмий-техник янгиликларни таклиф этади ва инновация соҳасининг инфратузилмасини яратади; инновация соҳаси барча иштирокчиларининг инновация фаоллигини оширишга кўмаклашадиган шарт-шароитларни шакллантиради; янгиликларга дастлабки талабни яратиш учун давлат ресурсларини ажратади. Бу стратегияни амалга оширишда солиқ имтиёзлари ва инновацион фаолликни рағбатлантиришнинг бошқа шаклларида фойдаланилади. Бу стратегия АҚШ, Буюк Британия ва бир қатор бошқа мамлакатларда амалга оширилади.

Илмий-техник соҳани ривожлантиришнинг устувор йўналишларини танлашда давлат етакчи роль уйнайдиган фаол аралашув стратегиясидан фарқли улароқ, марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш стратегиясида илмий-техник ва инновация фаолиятида хўжалик субъектлари биринчи ўринга чиқади, давлат эса уларга бундай фаолият учун қулай бўлган ҳуқуқий, иқтисодий ва бошқа шарт-шароитларни яратиб беришга интилади.

Иқтисодиётда аралаш стратегиядан давлат сектори анча қисмини ташкил этадиган ва давлат ушбу сектор тармоқларининг юқори экспорт салоҳиятини сақлаб туришидан манфаатдор бўлган мамлакатларда фойдаланилади. Давлат бундай ҳолда давлат корхоналарига нисбатан фаол аралашув стратегиясидан, бошқаларга нисбатан эса марказлаштирилмаган тартибга солиш стратегиясидан фойдаланади. Бундай амалиёт Швецияда кенг тарқалган.

АҚШда йирик миқёсдаги мақсадли лойиҳалар ёрдамида инновация жараёнларини давлат томонидан тартибга солиш қўйидаги асосий йўналишларда олиб борилади:

- АҚШ Миллий илмий фонди томонидан инновация фаолияти субъектларини мақсадли бепул субсидиялаш воситасида университетлар, давлат тадқиқот марказлари ва йирик саноат корпорацияларининг махсус лабораторияларидан ажралиб чиқадиган кичик ва ўрта инновация корхоналарининг венчур фирмалари ва тадқиқот марказлари, шу жумладан, «спин-офф» фирмаларини ташкил этишни рағбатлантириш;

- бюджетдан молиялаштирилган тадқиқотларни бажариш жараёнида патенти олинган ва федерал ҳукуматнинг мулки бўлган ихтиролардан тижорат асосида фойдаланиш учун лицензияларни ҳақ олмасдан бериш;

- АҚШ Миллий илмий жамғармаси, Энергетика вазирлиги, Инвестиция жамғармаси ва молиялаштириш-

нинг нотижорат филантроп йўналишига эга бўлган бошқа инвестиция жамғармалари томонидан кичик фирмалар – инноваторлар ва айрим якка ихтирочиларга имтиёзли кредитлар ва грантлар бериш;

- давлат инновация инфратузилмасини шакллантириш ва инновацияларнинг олди-сотди муносабатларида давлат агент сифатида чиқадиган инновация бозорининг ишлаши учун кўмаклашиш;

- мамлакатда ва хорижда инновация жараёнларини прогнозлаш ва мониторинг олиб бориш, инновация фаолиятининг турли субъектлари томонидан ишлаб чиқиладиган инновация лойиҳаларини давлат экспертизасидан ўтказиш;

- инновация фаолияти субъектларига давлат хизматлари (алоқа, иссиқлик, электр энергия) учун ҳақ тулашда имтиёзлар бериш;

- машҳур олимлар ва инноваторларни маънавий рағбатлантириш (давлат мукофотлари топшириш, фахрий унвонлар бериш, инновация маҳсулотлари ва хизматлари ютуқларини ва уларни истеъмол қилишни тарғиб қилиш ва бошқалар);

- инновация фаолиятига солиқ имтиёзлари бериш;

- миллий товар ишлаб чиқарувчиларнинг ички ва халқаро рақобатбардошлигини ривожлантиришни таъминловчи монополияга қарши қонунчилик.

Япония ва Жанубий Корея фан ва технологиялар соҳасидаги турли секторларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш орқали жаҳон илмий-техника тараққиёти ютуқларини ўзлаштиришни таъминлайдиган давлат сиёсати ҳисобига мамлакатни, энг аввало, ахборот тизимлари, механотроника, биотехнология, янги материаллар каби соҳаларда «иммитаторлар» ва «рационализаторлар» мамлакатидан технологиялар ижодкорлари мамлакатига айлантириш сиёсатини амалга ошира бошлади.

Японияда экспортга маҳсулот ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун нафақат бевосита субсидиялаш ва экспортчиларга таъсир этишнинг анъанавий иқтисодий ҳамда маъмурий усуллари, балки ўзига хос бўлган билвосита усулларида ҳам фойдаланилади. Бу усуллар қаторига хусусий банклар томонидан бериладиган молиявий маблағларни мақсадли тақсимлаш ва уларни устувор тармоқларга йўналтириш киради.

Европа иттифоқи мамлакатлари томонидан амалга ошириладиган инновация сиёсатининг асосий йўналишларига қуйидагилар киради:

- ягона монополияга қарши қонунчилик;
- ускуналарнинг жадал амортизация тизими;
- ИТТКИларга имтиёзли солиқ солиш;
- кичик илмий тадқиқотлар билан боғлиқ бизнесни рағбатлантириш;

- энг янги технологиялар соҳасида инновация лойиҳаларини амалга оширадиган корхоналарни бевосита молиялаштириш;

- университет фани ва илмий ҳажмдор маҳсулот ишлаб чиқарадиган корхоналарни кооперациялаш.

Фирма учун инновация фаолиятини амалга ошириш фойдали бўлган, лекин бозор бундай имкониятни унга бера олмайдиган ҳолларда давлатнинг инновация фаолияти соҳасидаги аҳамиятини ошириш муҳим омиллардан бири ҳисобланади.

Давлат томонидан қўшимча рағбатлантириш функцияси иқтисодий сиёсат инструментлари (кредит, солиқлар, трестларга қарши қонунчилик, халқаро технологиялар алмашинувини тартибга солиш ва бошқалар) воситасида амалга оширилади, бу эса унинг ресурслари қийматини пасайтириш ва сифатини ошириш имконини беради.

Инновация фаолияти соҳасида давлат ролини оширишнинг бошқа бир сабаби бундай фаолиятни амалга оши-

риш харажатларининг жуда тез ўсиб бораётганлигидадир. Бу, биринчи навбатда, илмий-тадқиқот асбоб-ускуналарига, харажатларнинг ортиб бориши ва олий малакали илмий-техник ҳамда муҳандис кадрлар иш ҳақининг ошиб бориши билан боғлиқ.

Давлатнинг инновация фаолиятида фаол иштирок этиши илмий-техник ва инновация фаолияти натижаларининг узоқ муддатли истиқболлини белгилаш билан боғлиқ. Янгиликларнинг самарадорлиги муайян даражада инновациялар соҳаси, тури ҳамда уларни жорий этиш вақтини тўғри танлашга боғлиқ.

Инновация фаолиятини ривожлантириш ва инновация жараёнига жалб этилаётган ресурслар ҳажмини кўпайтириш ҳам хусусий, ҳам давлат субъектларининг (фирмалар, университетлар, давлат лабораториялари ва бошқалар) ҳамкорлиги зарурлигини белгилаб беради. Инновация жараёнига жалб этилган барча субъектларнинг фаолиятини бирлаштириш орқалигина давлатнинг ташкилий функцияси амалга оширилади.

Ривожланган мамлакатларнинг инновация соҳасига оид сиёсатларини таҳлил қилиб, қуйидаги стратегик моделларни қайд қилиш мумкин:

«Олиб келиш» стратегиясига кўра, чет элларда мавжуд, иқтисодиётда самарасини кўрсатган технологияларга лицензиялар сотиб олинади ва ташқи бозорда эҳтиёж сезилаётган маҳсулотлар ишлаб чиқарилади. Келажакда, маҳаллий шароитларга мосланган, ишлаб чиқариш жараёнларининг барча босқичларини қамраб олган, фундаментал тадқиқотлардан то ишлаб чиқаришгача бўлган даврни ўз ичига олган худди шундай технология яратилади.

«Ўхшатиш» стратегиясига кўра, ривожланган давлатларда ишлаб чиқарилаётган илмий ҳажмдор маҳсулотлар маҳаллий арзон ишчи кучи ва илмий салоҳиятга асосланган ҳолда ишлаб чиқарила бошлайди. Келажакда, мус-

тақил равишда «илм-ишлаб чиқариш» даврини амалга ошира оладиган илмий-техник ва саноат салоҳиятлари тикланади. Давлат ва бозор иқтисодиёти элементларининг уйғунлашуви асосида инновация фаолияти фаоллашади.

«Ўстириш» стратегияси, маҳаллий илмий-техник салоҳиятга таянган ҳолда, чет эл мутахассисларини жалб қилиб, фундаментал ва амалий тадқиқотлар натижаларидан фойдаланиб, доимий равишда янги турдаги илмий ҳажмдор маҳсулотлар ишлаб чиқарилади, илғор технологиялар яратилиб, саноатда ва ижтимоий соҳаларда ўзлаштирилади, яъни инновация жараёни доимий равишда такомиллаштирилади.

Давлатнинг инновация стратегияси.

Давлатнинг рационал инновация сиёсатини ишлаб чиқиш учун иқтисодиёт тармоқларини, шартли равишда, ривожланганлик савиясидан, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ҳам ички, ҳам ташқи бозорларда рақобатбардошлилигидан келиб чиққан ҳолда, бир неча ишлаб чиқариш гуруҳларига бўлиш мақсадга мувофиқдир. Бунда, ҳар бир гуруҳга мос келадиган инновация сиёсатини олиб бориш лозим.

Биринчи гуруҳ: маҳсулотини экспорт қилиш салоҳиятига эга тармоқлар (нефть-газ, рангли ва қимматбаҳо металллар қазиб чиқариш ва қайта ишлаш). Бу тармоқларнинг молиявий салоҳиятлари мавжуд ва давлатнинг вазифаси уларни самарали ишлашини таъминлашдир.

Иккинчи гуруҳ: экспорт салоҳиятига эга, лекин маҳсулотлари ташқи бозорда кескин рақобатга дуч келган тармоқлар (автомобилсозлик, энергетика, машинасозлик, биотехнологиялар, агросаноат). Бу ерда давлатнинг инновация сиёсати маҳсулотларни рақобатбардошлигини таъминлаш учун инвестициялар ажратиш ва келажакда сиёсий қўллаб-қувватлаш, яъни ташқи бозорда маҳсулот-

ларга давлат кафолатини таъминлаш ҳамда маҳсулотларни сотиш учун халқаро кредитлар ажратиш.

Учинчи гуруҳ: маҳсулотлари ички бозорга йўналтирилган тармоқлар (автомобилсозлик, қишлоқ хўжалиги машиналари, енгил ва озиқ-овқат саноати). Давлатнинг инновация сиёсати ички бозор талабларини рағбатлантиришга йўналтирилган бўлиши керак. Бу сиёсат, маҳсулотларни аҳолига кредит йўли билан сотиш, ижтимоий соҳага бюджет маблағларини ажратиш, лизингни рағбатлантириш ва ҳ.к.

Давлат томонидан олиб борилаётган инновация сиёсатининг муҳим йўналишларидан бири тармоқлар ва хусусий инвесторлар билан ҳиссадорлик асосида қисқа муддатларда харажатларни қопловчи, юқори самарали инновация лойиҳаларини қўллаб-қувватлашдир.

Ўтиш даврини бошидан кечираётган давлатнинг инновация соҳасидаги сиёсати қуйидагиларга йўналтирилган бўлиши лозим:

- инновация сиёсатини шакллантириш ва унинг мониторингини олиб бориш;

- инновация фаолиятининг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, уни рағбатлантириш механизмларини кенгайтириш, ичтеллектуал мулк муҳофазасини таъминлаш, қулай иқтисодий шароитлар яратиш;

- тадбиркорликни ва илмий маҳсулотларни ишлаб чиқаришни кенгайтириш мақсадида инновация фаолиятини давлат ва минтақалар миқёсида қўллаб-қувватловчи комплекс тизим яратиш;

- инновация жараёнлари инфраструктурасини кенгайтириш, яъни ахборот билан таъминлаш, натижаларни ўзлаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимларини такомиллаштириш;

- кичик инновацион тадбиркорликни ривожлантириш (асосан, бошланғич босқичида).

Илмий-техникавий ва саноат соҳаларидаги инновацияларни рағбатлантириш, бозор механизмларини кенгайтиришнинг йулларидан бири давлат томонидан инноваторларга солиқ имтиёзларини беришдир. Солиқларнинг камайиши ҳисобига илмий-техник тадқиқотлар учун ажратилган маблағлар ҳажми ортади, бу эса. ўз навбатида, бозорда янги турдаги илмий ҳажмдор маҳсулотларнинг пайдо бўлишини таъминлайди. Шу билан бирга, янги технологияларни ўзлаштиришга ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар турини кўпайтиришга бўлган интилишларни кафолатлайди.

Бундай сиёсатнинг амалга оширилиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар турини кўпайиши, ички бозорнинг маҳаллий товарлар билан тулиши, аҳолини иш билан таъминланиш масаласининг ҳал этилиши ва мамлакатнинг жаҳон иқтисодиётидаги ўрнини мустаҳкамланишига олиб келади.

Инновация жараёнлари механизми:

- ғоя;
- ишланма;
- инновация.

Биринчи босқич – ғоя:

- фундаментал, назарий тадқиқотлар;
- ишланманинг лаборатория нусхаси;
- тажриба ва синовлар;
- илмий-техник ҳужжатлар;
- хом ашё базаси;
- маблағ билан таъминлаш давлат бюджети ҳисобига.

Иккинчи босқич – ишланма:

- маркетинг;

- ишланманинг саноат-тажриба нусхаси;
- маҳсулотнинг тажриба намуналари;
- илмий-техник ҳужжатлар ва патент;
- ҳиссадорлик асосида маблағ билан таъминлаш.

Учинчи босқич – инновация:

- лицензион келишув;
- технологияни ўзлаштириш;
- илмий салоҳи катта бўлган маҳсулот ишлаб чиқариш;
- ҳиссадорлик асосида маблағ билан таъминлаш.

III БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ МАЗМУНИ

3.1 Инновацион менежментнинг жамият фаолиятидаги ижтимоий-иқтисодий ўрни

Инновацион менежмент - ташкилий бошқарувнинг узига хос тури. Унга кўра, илмий-техник ва иқтисодий фаолиятнинг алоҳида йўналишлари белгиланади. Хусусан, янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш жараёнини йўлга қўйиш, ишлаб чиқарилаётган товарни замонавий-лаштириш ва такомиллаштириш, анъанавий маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини янада ривожлантириш, замон талабига жавоб бермай қўйган маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан олиб ташлаш.

Инновацион менежмент мазмуни:

- инновацион фаолият режаси ва дастурларини ишлаб чиқиш;

- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш жараёнини кузатиб бориш;

- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқариш лойиҳаларини муҳокама қилиш;

- ташкилот миқёсида умумий инновацион сиёсат юргизилишини таъминлаш (ишлаб чиқариш бўғинларидаги алоҳида фаолиятни мувофиқлаштириб бориш);

- инновацион жараёнларни молиявий ва моддий ресурслар билан таъминлаш;

- инновацион жараёнларни малакали персонал билан таъминлаш;

- ташкилий тузилма олдида турган инновацион муаммоларни комплекс тарзида ҳал этмоқ учун муваққат ишчи гуруҳларини тузиш.

Инновацион жараёнларнинг мақсади:

- ташкилий тузилма олдида турган муаммо юзасидан янгича техник ижро вариантыни излаб топиш, яъни кашфиёт қилиш;

- илмий-тадқиқот ишларини ўтказиш;

- янгича маҳсулотнинг оммавий (серияли) ишлаб чиқарилишини таъминлаш;

- ишлаб чиқариш жараёни билан бир вақтда тайёр маҳсулотнинг реализациясини таъминлаш учун зарур шарт-шароитлар яратиш;

- янги маҳсулотни бозорга олиб чиқиш ва унинг истеъмолчилар томонидан қабул қилинишига эришиш;

- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни узлуксиз такомиллаштириш орқали товарнинг рақобатбардошлилигини ошириш ва шу тариқа ўз маҳсулотлари билан янги бозорларга кириб боришга эришиш.

Инновация жараёнлари механизмининг афзалликлари:

- давлат буюртмаси;

- солиқ имтиёзлари;

- арзон технология;

- технология муаллифлари ҳамкорлиги;

- интеллектуал мулкка эгаллик.

Инновацион менежментда намоён бўлувчи агрессив (хужумкор, шиддатли ҳаракатлар) стратегияларнинг турли хил кўринишлари ҳамда ташкилий ва иқтисодий харажатлар кўлами бўйича устунликларга эга бўлиш мақсади билан фаолият юргизиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- рақобатчиларникига нисбатан арзонроқ товар ишлаб чиқариш ва реализация қилиш эвазига турдош маҳсулотлар бозорида устунликка эришиш учун курашиш;

- фирма ўз фаолиятини юқорида эътироф этилган стратегия доирасида амалга оширади. У бозордаги эҳтиёжларни ва тамойилларни эътиборга олади ҳамда катта ҳажмда ўз товарларини таклиф этади;

- маҳсулотларни кенг қўламда ишлаб чиқариш ту-
файли ишлаб чиқариш сарф-харажатларини нисбатан
қисқартириш имконияти пайдо бўлади. Бунинг оқибатида
нархлар нисбатан пасаяди, ўз навбатида, бу ҳол ўзга рақоб-
батчиларга нисбатан кўпроқ фойда олиш, маҳсулот тан-
нархи ўсишини ақс эттирувчи шарт-шароитларга тўғри
муносабат билдириш, харидорларни жалб этиш учун
қўлай имконият яратади.

- мазкур стратегия молиявий аҳволи мустаҳкам
бўлмаган фирмаларга наф келтирмайди, чунки унга амал
қилиш оқибатида вақтинчалик ўз харидорлари қўламини
қисқартиришга, рақобатчилар билан нархлар учун кура-
шишга тўғри келади.

Инновациянинг турлари. Иқтисодий адабиётларда
«инновация», «янги киритилган шароит» ва «янгилик» каби
тушунчаларнинг турли талқинлари учраб туради. Баъзи
ҳолатларда ушбу тушунчалар синоним сифатида ишла-
тилади, лекин уларнинг орасида маълум фарқлар бор.

«Янгилик» атамаси «ихтиро» тушунчасига яқин туради.
Янгилик – бирон-бир фаолият соҳасида унинг самара-
дорлигини ошириш бўйича фундаментал, амалий тадқи-
қотлар, ишланмалар ёки экспериментал ишларнинг рас-
мийлашган натижаси, якунидир. Янгилик - ихтиро, каш-
фиёт, товар белгилари, рационализаторлик таклифлари,
янги ёки такомиллаштирилган маҳсулот, технология,
бошқарув ёки ишлаб чиқариш жараёнлари ҳужжатлари,
ташкилий ишлаб чиқариш ёки бошқа тузилмалар, ноу-
хау, тушунчалар, илмий ёндашувлар ёки тамойиллар,
ҳужжатлар (стандарт, тавсиялар, услубият, йўриқнома-
лар ва ҳоказолар), маркетинг тадқиқотлари натижалари
ва шу кабилар кўринишида бўлиши мумкин.

Янгиликларнинг қоидаларни жорий этиш ёки ўз-
лаштиришнинг қуйидаги ташкилий вариантлари аниқ-
ланган:

- ижтимоий муассасанинг мавжуд (ҳозирги) ташкилий тузилмаси (янгиликни ўзлаштириш учун қўшимча ваколат олган бўғини);

- махсус мақсадли тузилмани шакллантириш (бу тузилма белгиланган даврда инновация ғоясининг моддийлашувини таъминлашга хизмат қилади);

- аралаш тузилма ёки ташкилий тузилма (мавжуд ва мақсадли тузилма элементларини бирлаштиради).

«Янги киритилган шароит» эса – бу янги техника ва технологияларни, ташкилотчилик ва бошқаришнинг такомиллаштирилган методларини ўзлаштиришдир.

Инновация - бошқариш объектини яхшилаш ва иқтисодий, ижтимоий, экологик, илмий-техникавий ёки бошқа соҳаларда самара олиш мақсадида янгиликни жорий этишнинг пировард натижасидир.

«Инновация» - маҳсулотлар, технологиялар, ташкилотчилик ва бошқариш шакллариининг янги турларини ишлаб чиқиш ва амалда қўллашга йўналтирилган фаолиятдир. Бошқа таъриф ҳам мавжуд: «Инновация янги киритилган шароит, жамиятнинг ривожланиши таъсирида ўзгараётган инсон эҳтиёжларини қондириш учун янги амалий воситани яратиш, тарқатиш ва фойдаланишнинг мажмуавий жараёнидир».

Умуман олганда, инновация - асосий капитални (ишлаб чиқариш фондларини) ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни фан, техника, технология ютуқларини жалб қилиш асосида янгилаш. Бу - жамиятда ишлаб чиқаришни такомиллаштиришнинг объектив қонунларига асосланган жараён.

Инновация қуйидаги турларга ажратилади:

1. Радикалиги (янгилиги) даражаси бўйича:

- **базавий инновациялар**, йирик кашфиётларни амалга оширади ҳамда техника ривожланишининг янги авлоди ва йўналишлари шаклланишининг асоси бўлади;

- **кучайтирилган инновациялар**, одатда, кичик ва ўрта кашфиётларни амалга оширишда, илмий-техник циклни тарқатиш ва барқарор ривожланиш даврида устунлик қилади;

- **псевдоинновациялар**, техника ва технологиянинг эскирган авлодини қисман кучайтиришга қаратилади.

2. Тадбиқ қилиш хусусиятлари бўйича:

- янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва ундан фойдаланишга йўналтирилган маҳсулот инновациялари;

- янги технологияларни яратиш ва тадбиқ қилишга қаратилган **технологик инновациялар**;

- янги тузилмаларни ташкил қилиш ва фаолият юритишга йўналтирилган **ижтимоий инновациялар**;

- узгаришларнинг бир неча турининг яхлит бирлиги бўлган **мажмуавий инновациялар**;

- янги бозорларда маҳсулотга, хизматларга бўлган талабни қондириш имконини берадиган **бозор инновациялари**.

3. Вужудга келиш манбаи бўйича:

- **фан ва техника** ривожланиши оқибатида вужудга келган инновациялар;

- **ишлаб чиқариш** натижасида вужудга келган инновациялар;

- **бозор талаби** бўйича вужудга келган инновациялар.

4. Такрор ишлаб чиқариш жараёнидаги аҳамияти бўйича:

- **истеъмолчилар инновациялари**;

- **инвестиция инновациялари**.

5. Миқёси бўйича:

- **мураккаб (сунъий)** инновациялар.

- **Инновация** – илмий жиҳатдан салмоқдор маҳсулотларни ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш, янги ёки амалиётда қўлланиб келаётган технологик жараённи

такомиллаштиришга йўналтирилган инновация фаолиятининг якуний натижаси.

- **Инновация фаолияти** - якунланган илмий тадқиқот ва ишланмалар натижаларини ижтимоий-иқтисодий соҳаларда ўзлаштиришга йўналтирилган жараён.

- **Инновацион лойиҳа** - белгиланган муддатда янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ёки мавжуд технологик жараёни такомиллаштириш учун зарур бўлган хужжатлар тўплами.

Инновация, бу:

- биринчидан, инновация ғоясига эга бўлган муайян ахборот тўплами (инновация ахборотнинг бир қўриниши тарзида ва шу маънода фаразий янгилик);

- иккинчидан, тегишли қарор қабул қилиниши жараёни орқали ўтган ва моддийлашган инновация ғояси (инновация уни ўзлаштириш, жорий этиш жараёни тарзида ёки амалга ошадиган, рўёбга чиқадиган янгилик);

- учинчидан, олинган натижа ёки жорий қилинган янгилик.

Инновацияларни келтириб ўтилган таснифи янги киритилаётган шароит бўйича турли-туман, ўз-ўзидан уларнинг инновация фаолиятига таъсири, тузилиши, қўлами ва усуллари бир-биридан фарқ қилади, деган хулоса чиқариш имконини беради.

Инновация ривожига ундайдиган механизм, биринчидан, бу бозордаги рақобатдир. Эскирган техника ва технологиялардан фойдаланиш жараёнида ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар турлича зарар кўради, бунинг натижасида инновация асосида ишлаб чиқариш харажатларини қисқартиришга мажбур бўлишади.

Самарали инновацияларни биринчилардан бўлиб ўзлаштирган тадбиркор фирмалар ишлаб чиқариш харажатларини, бундан келиб чиққан ҳолда, сотаётган товарнинг (маҳсулотлар, хизматлар) нархини ҳам пасайтириш

имконига эгалар. Бунинг натижасида, улар худди шундай товар (маҳсулотлар, хизматлар) ишлаб чиқа-раётган фирмалар билан рақобат қилиб, бозорда ўз мавқе-ларини мустаҳкамлаб оладилар.

Шундай қилиб, инновация фаолияти фирмаларнинг рақобат курашида ўзларининг мавқеларини сақлаб қолишида ёрдам беради.

Инновациянинг ривожланиши ва бозор шароитида реализация қилиниши унинг ҳаётийлик босқичининг қайси поғонасида турганлигига боғлиқ. Назарий жиҳатдан инновация жараёни қанчалик тез амалга ошса, янгиликнинг шунчалик муваффақият қозониш имконияти катта.

Инновация жараёнлари маҳсулотни яратишни тезлаштиришга ҳам катта эътибор бериши лозим. Баъзан бунга кўп йиллар кетади, бу давр ичида эса янгилик эскириши, бошқаси пайдо бўлиши ва инновация алоҳида кўринишда ҳеч қандай қийматга эга бўлмай қолиши мумкин. Янгилик қанчалик «ёш» бўлса, унинг бозордаги истиқболи шунчалик ёрқин бўлади.

Етуклик босқичидаги инновациядан фақат ички бозорни танқис моллар билан тўлдиришдагина фойдаланилади. Бунга мисол тариқасида, асосан, конверсия доирасида мудофаа комплекси корхоналарида ишлаб чиқариладиган маиший техника соҳасидаги инновацияни олиш мумкин. Агар инновация ўсиш даврида бўлса, бундай ҳолда корхона ички талаби кафолатланган, шунингдек, унинг жаҳон бозорига чиқиши ҳақиқатга яқин; масалан, ҳозирги кунда бу автомобиль саноати ва радиоэлектроника бўлиши мумкин. Агар инновация юзага келиш ёки баъзи ҳолларда ўсиш босқичида бўлса, у жаҳон илмий-техник босқичи соҳасига чиқиши мумкин.

Инновацион жараён анча мураккаб тушунча. У турли нуқтаи-назардан ва муфассал текширишнинг турли қирра-

ларидан қараб чиқилиши мумкин. Биринчидан, унга илмий тадқиқот, илмий техника, янгилик яратиш ва ишлаб чиқариш билан ҳамоҳанг олиб бориладиган фаолият сифатида қараш мумкин. Иккинчидан, инновацион жараёнга ялпи киритилган шароитнинг гоё пайдо бўлишидан, то уни амалга ошириш ва тадбиқ қилишгача бўлган ҳаёт даврининг вақтинчалик босқичлари сифатида қараш мумкин.

Умуман олганда, инновацион жараён бу ҳодисалар занжири бўлиб, улар оқибатида технология ва хизматлар, янгиликлар гоё шаклидан «етилган» маҳсулот шаклига ўтади ва хўжалик фаолиятига тадбиқ этилади. Бунда инновацион жараён янги маҳсулотни, хизматни жорий қилиниши, яъни бозорда биринчи марта пайдо бўлиши ёки янги технологияни лойиҳа қувватига етказилиши билан тугалланмайди. Ушбу жараён жорий қилингандан сўнг ҳам тухтамайди, чунки янгилик иқтисодиётда тарқалиш даражаси ошган сари такомиллашади, самарадорлиги янада ортади, янги истеъмол хусусиятларига эга бўла бошлайди, бу унинг учун қўлланишнинг янги соҳаларини, янги бозорларни, демакки янги истеъмолчиларни вужудга келтиради.

Инновацион жараёнларни ташкил қилишнинг кўплаб аниқ шакллари бўлишига қарамасдан унинг қуйидаги **асосий шакллари**ни ажратиш мумкин: маъмурий-хўжалик, дастурий мақсадга қаратилган ташаббускорлик.

Инновация жараёнининг энг оддий модели, машҳур олим Б.Сантонинг фикрича, жами жараённи мантиқий равишда алоҳида, **функцияли (структурали) қисмларга ёки босқичларга бўлиш натижасидир.**

Биринчи босқич - фундаментал тадқиқот: академик институтларда, олий ўқув юртларида, тармоқларнинг ихтисослашган институтларида ва лабораторияларда ишлаб чиқилган концепциялар ва назариялар. Фундаментал тадқиқотлар, асосан, қайтармаслик асосида давлат бюджети томонидан молиялаштирилган.

Иккинчи босқич – амалий характердаги тадқиқотлар: машиналар ва асбоблар, махсус муаммоларни ҳал қилиш, имкониятларни баҳолаш. Тадқиқотлар амалий йўналишга эга ва барча илмий ташкилотларда амалга оширилади ва ҳам бюджет ҳисобига (давлат илмий дастурлари), ҳам ушбу лойиҳалар буюртмачиси ҳисобига молиялаштирилади. Амалий тадқиқотлар натижалари доимо ҳам олдиндан айтиб бўлинмаслиги ва ноаниқлик билан боғлиқ бўлганлиги учун инновация жараёнининг айнан ушбу босқичидан қўйилган маблағларни йўқотиш хавфи пайдо бўлади.

Учинчи босқичда – тажриба – конструкторлик экспериментал ишлаб чиқаришлар амалга оширилади. Улар ҳам ихтисослашган лабораториялар, конструкторлик бюроларида, тажриба ишлаб чиқаришда, шунингдек, йирик саноат корхоналарининг илмий ишлаб чиқариш бўлинмаларида амалга оширилади. Ушбу босқичда молиялаштириш манбалари иккинчи босқичдагидек бўлади, шунингдек, ташкилотларнинг ўз маблағлари ҳам жалб қилинади.

Тўртинчи босқичда – тижоратлаштириш жараёни амалга оширилади, яъни олинган янгилик билан уни ишлаб чиқаришга жорий этишга ўтиш инновацион фаолиятнинг асосий мақсадидир.

Демак, инновация фундаментал тадқиқотлардан бошланади ва инновация маҳсулотидан фойдаланиш билан тугалланади.

Инновациянинг ҳажмига келадиган бўлсак, у технологик даража, мослашиш қобилияти ва ташқи иқтисодий шароитларга функционал боғлиқ ҳолда ўзгаради.

Бозор иқтисодига ўтиш даврида Ўзбекистон Республикасида инновация тадбиркорлигини шакллантириш зарурати қўйидаги омилларга боғланган:

- илмий-техника маҳсулотидан иқтисодий фаолият-

нинг барча соҳаларида фойдаланиш имконини берадиган ишлаб чиқаришнинг интенсив омилтарининг кучайиши;

- лойиҳаларни ишлаб чиқариш ва янги техникани жорий қилиш самарадорлигини оширишда фаннинг ҳал қилувчи ўрни;

- бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда янги техникани яратиш ва ўзгартириш муддатининг жиддий равишда қисқартириш зарурияти;

- ишлаб чиқаришнинг техник даражасини ошириш зарурияти.

Инновация тадбиркорлиги дейилганда, технологик янгиликни яратиш ва тижорат йўлида фойдаланиш жараёни тушунилади.

Қоида бўйича, тадбиркорлик фаолияти асосида янги бозорни ташкил қилиш, янги талабларни қондириш имконини берадиган маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки хизматлар соҳасидаги янги киритилган тартиб-қоидалар ётади. Инновациялар тадбиркорликнинг ўзига хос инструментлари бўлиб хизмат қилади.

Машҳур ғарб иқтисодчиси П.Друкер шунини таъкидлайдики: «...тадбиркорларни фикрлашнинг инновация тури ажратиб туради. Инновациялар – тадбиркорликнинг алоҳида инструменти».

Шундай қилиб, новатор-тадбиркорнинг вазифаси – ихтиро жорий қилиш йўли билан ишлаб чиқариш усулини ислоҳ қилиш ва такомиллаштиришдир.

Инновация тадбиркорлиги – қандайдир янги нарсани ташкил қилишнинг алоҳида новаторлик жараёни асосида янги имкониятларни қидириш ётган хўжалик юритиш ва инновацияга ориентация олиш жараёнидир. Тадбиркор янги лойиҳани амалга ошириш ёки амалдагисини яхшилашга интилар экан, айна ҳаракатлар учун руҳий ва ижтимоий жавобгарликни ўз зиммасига олишга тайёр бўлиши лозим. Умумий қарашда инновация тадбиркорлигини янги

киритилган тартиб қоидаларни амалий қўллаш йўли билан яхши маҳсулотлар (хизматлар) ташкил қилишга олиб борадиган жамиятдаги техник-иқтисодий жараён деб таърифлаш мумкин.

Иқтисодий адабиётда инновация тадбиркорлигининг учта асосий тури ажратилади:

- 1) маҳсулотлар инновацияси;
- 2) технологиялар инновацияси;
- 3) ижтимоий инновация.

Инновация тадбиркорлигининг биринчи тури - **маҳсулотлар инновацияси**, фирманинг ўзини сақлаб қолиши учун, олаётган даромадининг ҳажмини кўпайтиришни, бозорда улушини кенгайтиришни, мижозларни сақлаб қолишни, янги иш ўринларини яратишни таъминлайдиган корxonанинг маҳсулот сотиш потенциалини янгилаш жараёнидан иборат.

Иккинчи тур - **технология инновацияси** ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, энергия, хом ашё ва бошқа ресурсларни тежашга қаратилган ишлаб чиқариш потенциалини янгилаш жараёнидир. Бу, ўз ўрнида, корхона фойдаси ҳажмини кўпайтириш, техника хавфсизлигини такомиллаштириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тадбирлар ўтказиш, фирманинг ички ахборот тизимидан самарали фойдаланиш имконини беради.

Инновация тадбиркорлигининг сўнгги тури - **ижтимоий инновациялар** режалаштириш асосида корxonанинг гуманитар соҳасини яхшилашнинг умумий жараёнидан иборатдир. Инновациянинг бундай туридан фойдаланиш бозорда ишчи кўпайиши имкониятини кенгайтиради, корхона ходимларини олдига қўйилган мақсадларига эришишга сафарбар қилади, улар олдидаги ижтимоий мажбуриятларига ишончни мустаҳкамлайди.

Инновация тадбиркорлиги учун янги гоёни қидириш муҳим аҳамиятга эгадир, шунинг учун бунга батафсил

тўхтаб ўтиш лозим. Тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш қандайдир аниқ режага асосланади ва асосида фаолилик ҳамда чуқур ўйланган инновация ташаббуси ётган тадбиркорлик ғояси ишлаб чиқаришни тўлиқ, шунингдек, унинг бир ёки бир нечта алоҳида қисмларини қамраб олиши мумкин.

Агар диққат-эътиборни тадбиркорлик ғояларининг айнан айрим бўлақларига қаратадиган бўлсак, ғояларни амалга ошириш, яъни корxonани тўлиқ ёки қисман янгилаш учун мумкин бўлган тадбиркор фаолиятининг асосий йўналишларини ажратиш мумкин:

- ишлаб чиқаришнинг бошқарув тизимини ўрганиш;
- янги техника ёки технологияларни қўллаш;
- маҳсулотни ишлаб чиқаришда янада тежамли ёки мустаҳкам янги материаллардан фойдаланиш;
- маҳсулотларнинг дизайни, қадоқланишсини яхшилаш;
- корxона реклама компаниясини ташкил қилишнинг принципиал янги тизимини яратиш.

Лекин тадбиркорлик фирмаси фаолиятининг инновация характери, нафақат, ишлаб чиқариш омиллари, ишлаб чиқариш жараёнининг ўзига ёки маҳсулотни ташкиллаштиришга нисбатан, балки ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этаётган одамларни жой-жойига қўйишга нисбатан ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бундай ҳолда тадбиркорлик ғояси қуйидаги фаолиятларга асосланган бўлиши мумкин:

- малакаси етарли бўлмаган ходимларни чиқариб юбориш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнида барча иштирокчиларни бутунлай ёки қисман алмаштириш;
- жамоада ишлаётганларнинг “ишга мойиллик кайфиятини” ташкил қилиш;
- ҳар бир ходим ўз иш вақтидан унумли фойдаланиши учун чора-тадбирлар қабул қилиш.

Инновация ғояларининг аниқ манбалари қуйидагилар бўлиши мумкин:

- истеъмолчиларни, яъни уларнинг талабларини ўрганиш;

- олимлар, агар улар товар маҳсулотлари, хизматларнинг оригинал ёки такомиллаштирилган вариантларини яратишга олиб келиши мумкин бўлган материаллар, товар хусусиятларини ихтиро қилиш билан шуғулланадиган бўлса;

- рақобатчилар, баъзи ҳолларда уларнинг истеъмолчилар талабини қондиришга қаратилган фаолияти тадбиркорни ўзининг инновация режасини шакллантиришига туртиши мумкин;

- савдо агентлари, дилерлар ва бошқа воситачилар;

- инновацион фаолиятнинг бирон-бир аниқ элементлари бўйича тадбиркорнинг маслаҳатчилари;

- корхонанинг бевосита ходимлари.

Баъзи фирмаларда инновация гоъларининг манбаси сифатида айнан корхона ходимларидан фойдаланилади. бунинг учун янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича ходимлар фаолиятини рағбатлантиришнинг алоҳида усуллари қўлланилади; бунда инновация гоъларининг туғилиши жараёнига оддий ходимлар жалб қилинади.

Инновация бошқаруви

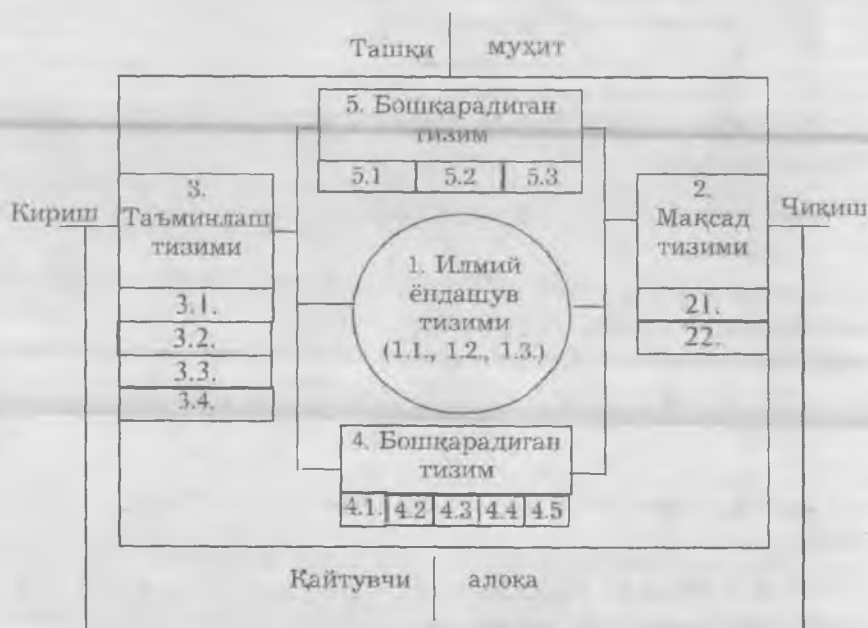
Инновацияларни ўзлаштириш (жорий этиш) жараёнининг қуйидаги асосий жиҳатларига катта эътибор берилади:

1. Ресурслар таъминоти. Бунда ахборот, моддий, инсон (иш кучи), молиявий ва вақт (вақт ресурс тарзида) кабиларга эътибор берилади. «Янгилик - ресурс таъминоти» занжирига нисбатан асосий, етакчи қоидалар ифодалаб берилади.

2. Инновациянинг ресурсталаблик қоидаси. Ҳар қандай инновацияни жорий қилишда (ўзлаштириш) муайян тур ва ҳажмдаги ресурслар талаб этилади.

3. Инновациянинг жорий этилиш даражаси (меъёри) қоидаси. Инновация зарур ресурслар билан қанчалик таъминланган бўлса, унинг жорий қилиниши ҳам худди шу даражада бўлади (бошқа шароитлар тенг бўлган ҳолда).

4. Зарур ресурсларни «Бўл, бўл!» ишларига алмаштириш қоидаси. Ресурсларга беписанд қараш ва уларни «ахлоқий дағдағалар», «чақириқлар» билан алмаштириш янгиликни жорий қилиш бўйича ҳамма ҳаракатларни чипакка чиқаради.

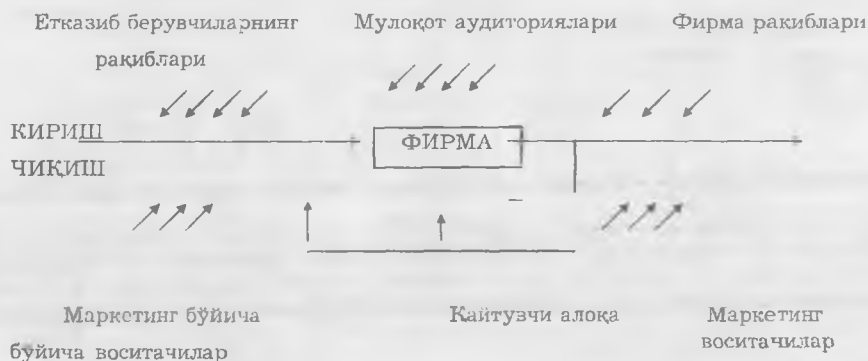


1-расм. Ташкилот (фирма) инновацион менежменти ташкилий тизими

1-расмнинг шартли белгилари:

- 1.1. - инновацион менежментга илмий ёндашувлар;
- 1.2. - менежмент функциялари;
- 1.3. - менежмент усуллари;

- 2.1. - янгиликлар портфелини шакллантириш;
- 2.2. - инновациялар портфелини шакллантириш;
- 3.1. - ҳуқуқий таъминот;
- 3.2. - услубий таъминот;
- 3.3. - ресурс таъминоти;
- 3.4. - ахборот таъминоти;
- 4.1. - стратегик маркетинг;
- 4.2. - янгиликлар ва инновациялар буйича илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари;
- 4.3. - янгиликларни ишлаб чиқариш ва инновацияларни жорий этишнинг ташкилий технологик тайёргарлиги;
- 4.4. - янгиликларни ишлаб чиқариш;
- 4.5. - инновациялар сервис;
- 5.1. - ходимларни бошқариш;
- 5.2. - бошқариш қарорини ишлаб чиқиш;
- 5.3. - инновацион лойиҳаларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш.



2-расм. Микромўҳитнинг фирма фаолиятига соддалаштирилган таъсири

Илмий ёндашуве кичик тизими (шаҳобчаси) қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- инновацион менежментга илмий ёндашувлар;
- менежмент функциялари;
- усуллари.

Менежмент илмий ёндашуви:

- тизимли
- тузилмавий
- функционал
- норматив
- интеграцион
- жараён
- маъмурий
- вазиятлар
- таркибий
- маркетинг
- яратувчилик
- комплекс
- динамик
- миқдорий
- феъл-атвор

Менежмент функциялари:

- стратегик маркетинг;
- жараёнларни режалаштириш;
- ташкил этиш;
- ҳисобга олиш ва назорат;
- мотивация;
- бошқариш.

Менежмент усуллари:

- мажбурлаш;
- ундаш ва мажбурлаш;
- тармоқли (шахобчали);
- таҳлил;
- прогнозлаш усуллари.

Тизимнинг чиқиш жойи (“чиқиш дарвозаси”)

Тизим таҳлилини унинг “чиқиш дарвозаси” - фирма ишлаб чиқарадиган товарлар (маҳсулотлар, хизматлар, янгиликлар ва блар) дан бошлаш керак. “Дарвоза”га қўйиладиган асосий талаб - товарларнинг ташқи (ички) бозорда рақобатбардошлигини таъминлаш ва шу ҳисобдан фирманинг фойда кўриб ишлашига эришиш.

Тизимнинг “кириш жойи” (“кириш дарвозаси”)

Тизимнинг “кириш дарвозаси”га товарлар ишлаб чиқариш учун фирма четдан оладиган ҳамма нарса, яъни хом ашё, материаллар, бутловчи маҳсулотлар, энергия,

ахборот, янги ускуна-жиҳозлар, кадрлар, ҳужжатлар киради.

Қайтма алоқа

Менежмент тизимининг “қайтма алоқаси”ни мижозларнинг талаблари, рекламацияси, фирма товарлари, истеъмолчиларда паст сифатли товарлар, фан-техниканинг янги ютуқлари, инновациялар ва бошқа омиллар таъсирида пайдо бўлган янги маълумотлар ташкил қилади.

Тизимнинг ташқи муҳити

Фирманинг ташқи муҳити таркибига фирманинг рақобатбардошлигига, самарали ва барқарор ишлашига бевосита ёки бавосита таъсир кўрсатадиган макромуҳит, инфратузилма ва микромуҳит киради.

Макромуҳит халқаро, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-демографик, ҳуқуқий, экологик, табиий-иқлим, илмий-техник, маданий омиллар билан тавсифланади.

Минтақа инфраструктура тузилмаси унинг қуйидаги тармоқлари тизими билан тавсифланади: минтақанинг бозор инфратузилмаси, атроф-муҳит мониторинги; соғлиқни сақлаш; фан ва таълим; маданият; савдо; умумий овқатланиш; транспорт ва алоқа; саноат; қурилиш; уй-жой коммунал хўжалиги; аҳолига маиший хизмат кўрсатиш; шаҳар атрофи қишлоқ хўжалигидан иборат.

Фирманинг микромуҳити омилларига фирманинг ўзи ишлаб чиқарадиган товарлар бўйича бевосита рақиблари; етказиб берувчилар (“кириш дарвозаси”) нинг жами рақиблари; тизимнинг “кириш” ва “чиқиш” бўйича фирманинг маркетинг воситачалари; мулоқот аудиториялари (истеъмолчилар жамиятлари, назорат қилувчи органлар, касаба уюшмалари, матбуот ва шу кабилар) киради.

Тизимли ёндашув объектларни тизим тарзида тадқиқ этиш методологиясидир.

Тузилмавий ёндашув иқтисодиётда тузилмавий ёндашув бирон-бир ҳаракатлар, натижалар, баланс ва бошқаларнинг тузилмасини ўрганишда қўлланилади.

Маркетинг ёндашуви ҳар қандай масалани ҳал қилишда менежмент тизимини бошқарувчи кичик тизими (шаҳобчаси) диққат-марказида истеъмолчи туриши лозимлигини назарда тутди.

Функционал ёндашув менежментга функционал ёндашувнинг моҳияти эҳтиёж функцияларнинг мажмуи ва эҳтиёжларни қондириш учун бу функцияларни бажармоқ лозим деган қарашлардан иборат.

Такрор тиклаш - эволюцион ёндашув ялпи ҳаракатлари паст бўлган конкрет бозор эҳтиёжларини қондириш учун объект шу бозордаги турдош энг яхши объектга нисбатан олинади.

Меъёрий ёндашув моҳияти менежмент тизимининг барча кичик тизимлари (шаҳобчалари)да бошқариш меъёрларини жорий этишдан, белгилашдан иборат.

Нормативлар тўла-тўқислик, самарадорлик, асошлик кўламига ва вақтга қараб қўлланиш истиқболи талабларига жавоб бериши керак.

Нормалаштириш айланма воситалардан фойдаланиш, таҳлил қилиш, айланма воситалар ёки бошқа объект унсурлари нормативлари ва сарфлаш нормаларини ишлаб чиқиш, мослаштириш ва тасдиқлаш жараёнидир.

Интеграцион ёндашув

Менежментда интеграцион ёндашув:

- инновацион менежмент тизимининг айрим тармоқлари ва қисмлари ўртасидаги;
- бошқариш объекти ҳаёт циклининг босқичлари (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ишлаб чиқариш ва б.қ.) ўртасидаги;
- вертикал бўйича бошқариш даражалари ўртаси-

даги (мамлакат, минтақа, шаҳар, фирма, унинг бўлинмалари);

- горизонтал бўйича бошқариш субъектлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликларни тадқиқ этиш ва кучайтиришга мўлжалланган.

“Интеграция” атамаси бошқариш субъектлари ўртасидаги ҳамкорликнинг чуқурлашувини, уларнинг бирлашишини, бошқариш тизими компонентлари ўртасида ўзаро таъсир ва ўзаро алоқалар чуқурлашувини англатади.

Лойиҳанинг биринчи блоки бўйича ишлаш жараёнида уч турдаги тафаккур намоён бўлади:

1. Инновацион тафаккур – ишчи гуруҳлари аъзолари асосий эътиборни инновация ғоялари манбаларини аниқлашга қаратдилар.
2. Ташкилий тафаккур – ишчи гуруҳи ғояларни олишнинг ташкилий шаклларига кўпроқ қизиқди.
3. Технологик тафаккур – бунда инновация ғоялари билан ишлашда изчилликни аниқлаш устунлик қилди.

Изчиллик тартиби:

- раҳбар ва етакчи мутахассислар томонидан ахборотларни тўплаш ва дастлабки ишлов бериш (тартиб бериш);

- билдирилган таклифларни кўриб чиқиш;

- ғояларни йўналишлари, аҳамияти ва муддатлари бўйича саралаш;

- энг муҳим ва имконияти самарали таклифларни ажратиб олиш;

- таклифлар рўйхатини тузиб чиқиш;

- маълумотлар банкини ташкил этиш;

- ҳозирги вақт учун аҳамиятли бўлган инновация ғоясини танлаш.

IV БОБ. ИННОВАЦИОН ЛОЙИҲА: ТУШУНЧАСИ, УНИ ЯРАТИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШНИНГ АСОСИЙ БОСҚИЧЛАРИ

4.1 «Инновацион лойиҳа» тушунчасининг ижтимоий-иқтисодий мазмуни

«Инновацион лойиҳа» тушунчаси 2 хил мазмунда қўлланилади:

1. Аниқ мақсадларга эришишни таъминловчи ҳаракатлар комплексини амалга оширишни кўзловчи иш, фаолият, тадбир сифатида.

2. Бирор ҳаракатнинг амалга ошиши учун зарур бўлган ҳуқуқий-ташкилий ва ҳисоб-китоб, молиявий ҳужжатлар сифатида.

Ҳар бир лойиҳа, уни бажарилиши учун зарур бўлган иш ҳажмининг қийинлигидан қатъи назар, ўзининг ривожланиши йўлида аниқ ҳолатларни босиб ўтади, яъни «лойиҳа ҳали йўқ» ҳолатидан «лойиҳа ўзи (аллақачон) йўқ ҳолатигача». Амалиётда юзага келган ҳолатларга кўра лойиҳа босиб ўтадиган ҳолатлар «фазалар» деб юритилади.

Ҳар бир лойиҳани қайта ишлаш ва амалга ошириш фазаси ўзининг мақсад ва вазифаларига эга бўлади.

Лойиҳани яратиш ва амалга ошириш қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Инвестицион гоёни шакллантириш.
2. Инвестицион имкониятлар изланиши.
3. Шартнома ҳужжатларини тайёрлаш.
4. Лойиҳа ҳужжатларини тайёрлаш
5. Қурилиш-монтаж ишлари.
6. Объектни қўллаш.
7. Иқтисодий кўрсаткичлар мониторинги.

Инвестициядан фойдаланаётган тижорат ташкилотлари ва хўжаликнинг бошқа субъектлари инвестиция субъектлари ҳисобланади. Инвестиция объектларига эса қуйидагилар киради:

1. Қурилаётган ва қайта таъмирланаётган ёки кенгайтирилаётган корхона, янги товар ва хизматлар ишлаб чиқариш учун мўлжалланган бино ва иншоотлар (асосий фондлар).

2. Бир масала (дастур)ни ечишга йўналтирилган қурилаётган ва қайта таъмирланаётган объектлар мажмуи.

Инвестиция қилишнинг объекти дейилганда, амалдаги ишлаб чиқариш ва ташкилот доирасидаги ишлаб чиқариш майдонларида мавжуд бўлган янги товар (хизмат) ишлаб чиқариш дастури назарда тутилган.

Инвестиция лойиҳасида қуйидаги инвестиция шакллари қўлланилади:

1. Пул маблағлари ва уларнинг эквивалентлари (мақсадли қўйилмалар, айланма маблағлар, қимматбаҳо коғозлар, масалан, акциялар ёки облигациялар, кредитлар, қарзлар ва гаровлар).

2. Ер.

3. Бино, иншоот, машина ва ускуналар, ўлчовчи ва текширувчи (синовчи) воситалар, асбоб-ускуналар, ликвидликка эга бўлган ёки ишлаб чиқаришда қўлланадиган ҳар қандай мулк.

4. Қоида бўйича пул эквиваленти деб баҳоланган мулк ҳуқуқи.

Инвестициянинг асосий манбалари қуйидагилар ҳисобланади:

1. Шахсий молиявий маблағлар, бошқа турдаги фаоллар (асосий фондлар ер участкалари, саноат мулки ва бошқалар) ва жалб қилинган маблағлар.

2. Давлат ҳудуди ва маҳаллий бюджетлардан ажратмалар.

3. Қўшма корхоналарнинг устав фондида молиявий ва бошқа турдаги шаклда намоён бўлувчи чет эл хорижий инвестициялар.

4. Ҳар хил турдаги заёмлар, қарз маблағлари, шу жумладан, давлатнинг қайтариб бериш шартлари билан берилган кредитлари ва чет эл инвесторларининг кредитлари.

Инвестицион имкониятлар изланиши босқичи қуйидагиларни кўриб чиқади:

1. Экспорт ва импортни ҳисобга олган ҳолда товар ва хизматга бўлган талабни олдиндан ўрганиш;

2. Маҳсулот (хизмат)нинг базис, жорий келажак давр учун нарх даражасини баҳолаш;

3. Лойиҳани амалга ошириш ва иштирокчилар таркибини ташкилий-ҳуқуқий шаклдаги таклифларини тайёрлаш;

4. Кенгайтирилган норматив бўйича инвестициянинг кутилаётган ҳажми ва уларнинг тижорат самарадорлигини баҳолаш;

5. Якуний рухсат берувчи ҳужжатларни тайёрлаш;

6. ТЭО бўлимлари бўйича олдиндан баҳолашни, хусусан, лойиҳа самарадорлигини баҳолашни тайёрлаш;

7. Инвестицион имкониятларни асослашнинг натижаларини тасдиқлаш;

8. Инвестицион имкониятларни ўрганишдан мақсад - потенциал инвеститор учун инвестиция таклифини тайёрлаш, агар инвесторда бунга талаб бўлмаса ва ҳамма ишлар ўзларининг шахсий маблағлари ҳисобига олиб борилаётган бўлса, унда ТЭО лойиҳасини тайёрлаш ишларини молиялаштириш ҳақида қарор (ечим) қабул қилинади.

ТЭО лойиҳаси босқичи тўлиқ ҳажмда қуйидагиларни кўриб чиқади:

1. Маҳсулот ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) дастурини тайёрлаш.

2. Якуний рухсат берувчи ҳужжатларни тайёрлаш;
3. Техник қарорларни (шу жумладан, бош асосий режани) қайта ишлаб чиқиш;
4. Меъморий режалаштириш ва қурилиш қарорлари;
5. Муҳандислик таъминоти;
6. Атроф муҳит ва ташқи муҳитни қуриқлаш ҳамда фуқаро мудофааси бўйича тадбирлар;
7. Қурилишни ташкил этишни тасвирлаш (таърифлаш);
8. Зарурий истиқомат, фуқаровий қурилиш ҳақида маълумотлар;
9. Корхонанинг бошқарув тизимини тасвирлаш, ишчи ва ходимлар меҳнатини ташкил қилишни таърифлаш;
10. Кирим-чиқим, молиявий ҳужжатларни тузиш, ишлаб чиқариш харажатларини баҳолаш, капитал харажатлар, корхона фаолиятдан келиб тушган йиллик тушумлар ҳисоб-китоби, лойиҳани молиялаштиришнинг кўзда тутилаётган ва тавсия этилаётган манбалари (ҳисоб-китобини), чет эл валютасига кутилаётган эҳтиёж, инвестициялар шароитида аниқ инвесторни танлашнинг келишувни расмийлаштириш;
11. Лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ хавф -хатарни баҳолаш;
12. Лойиҳани амалга ошириш муддатини режалаштириш;
13. Лойиҳанинг тижорат жиҳатидан самарадорлигини баҳолаш (бюджет инвестициясини қўллашда);
14. Лойиҳани амалга оширишни бекор қилиш шартларини тузиш (шакллантириш, ташкил қилиш).

Инновацион лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг асосий босқичлари:

- ахборот билан ишлаш тизимига келиб тушаётган маълумотларни системалаштириш (тармоқ миқёсида рўй бераётган технологик ўзгаришлар, фирманинг потенциал

имкониятлари, бозорнинг алоҳида сегментлари ва уларнинг ривожланиш тамойиллари ҳақидаги маълумотларни тўплаш);

- тушаётган таклифлар орасидан муҳимларини ажратиб олиш ва танлаб олинган инновацион ғоялар асосида янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;

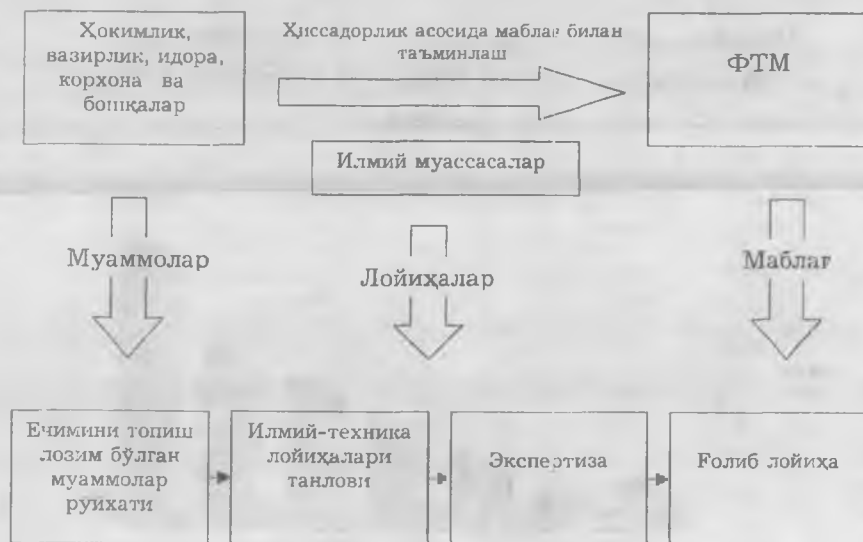
- янги маҳсулотнинг иқтисодий самарадорлигини ўрганиш, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш;

- янги маҳсулотни ишлаб чиқиш;

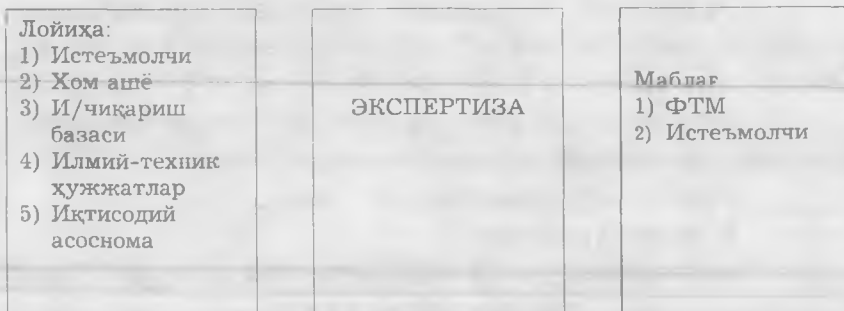
- бозорни ўрганиш;

- янги маҳсулотга оид маркетинг дастури бўйича уни ишлаб чиқарилишини йўлга қўйиш.

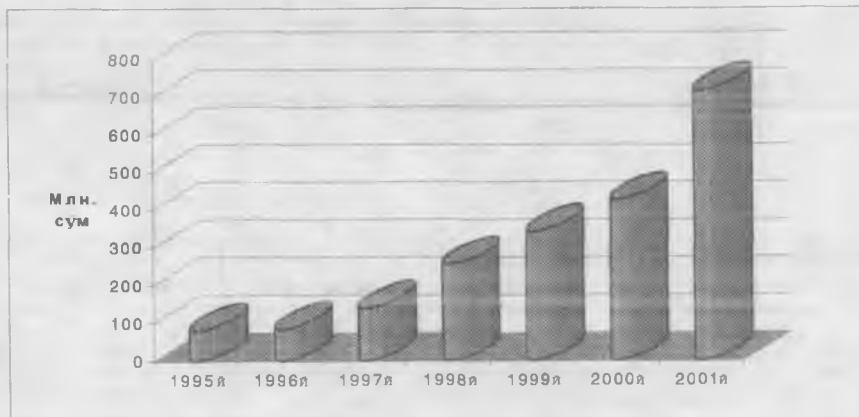
Илмий - техника лойиҳалари танлови



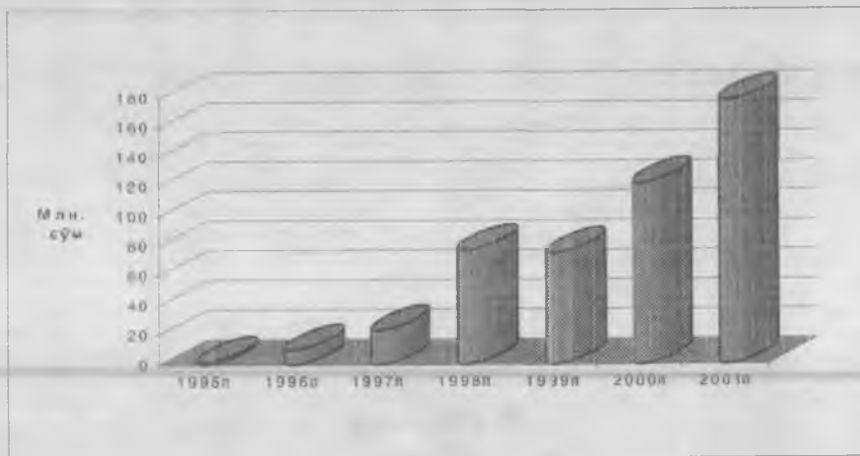
Инновация ишлари дастури БУЮРТМА + МАҲСУЛОТ



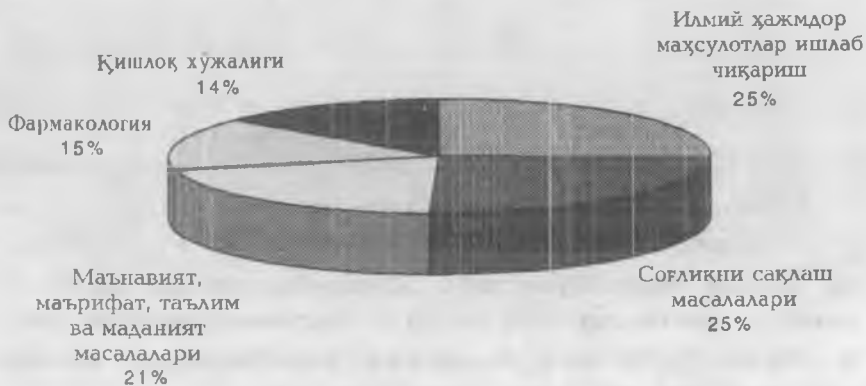
**Инновация дастурларини молиялаштириш
учун ажратилаётган бюджет маблағларининг
ўсиши**



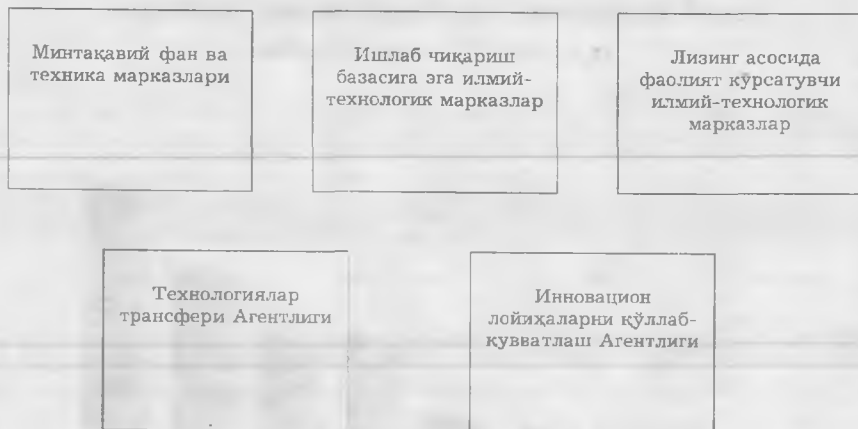
Инновация дастурларини молиялаштириш учун жалб қилинаётган бюджетдан ташқари маблағларнинг ўсиши



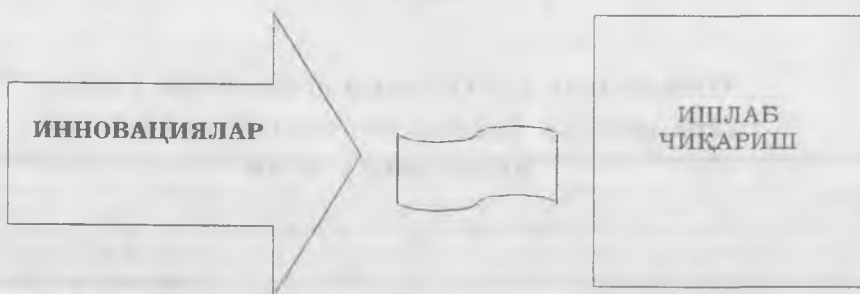
Инновация дастурлари доирасида турли йўналишлар бўйича амалга оширилаётган лойиҳалар улуши



Инновацион инфраструктуралар



Мақсадлар



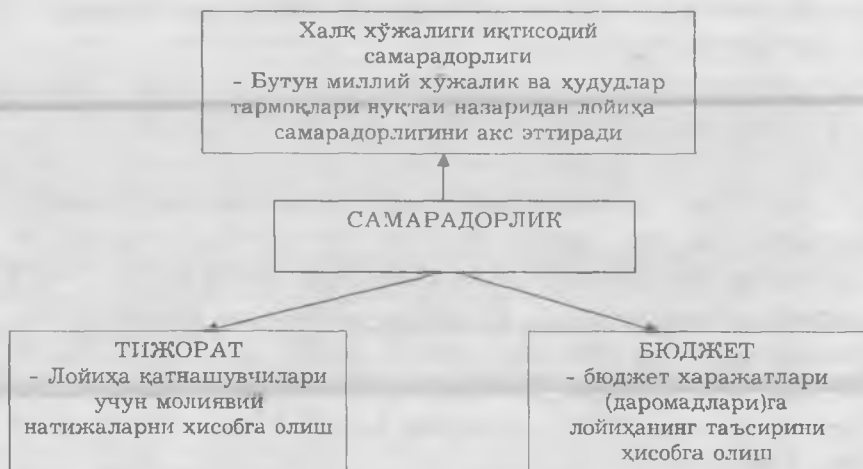
Инновацион лойиҳа самарадорлиги

Инновацион лойиҳани баҳолаш ва молиялаштириш учун услубий тавсияномалар, Ўзбекистон Республикаси Давлат мулк қўмитаси, Молия вазирлиги ва Мақроиқтисодиёт вазирлиги ҳамда Статистика қўмитаси томонидан тасдиқланган қуйидаги асосий инновацион лойиҳа самарадорлик кўрсаткичлари белгиланган.

1. Тижоратнинг самарадорлиги бевосита иштирокчиларига, лойиҳани амалга оширишдаги молиявий оқибатларга боғлиқдир.

2. Бюджет самарадорлиги лойиҳани амалга оширишнинг ҳудудий ва маҳаллий бюджетлар учун молиявий оқибатларни акс эттиради.

3. Халқ хўжалиги иқтисодий самарадорлиги инновацион лойиҳа иштирокчиларининг тўғридан-тўғри молиявий қизиқишлари ва мумкин бўлган баҳо ўлчовлари доирасида лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар ва натижаларни кўзда тутди.



Инновацион жараёнларнинг самарадорлик кўрсаткичлари

Лойиҳанинг тижорат самарадорлиги (молиявий асоси) талаб қилинадиган даромад нормаларини таъминловчи молиявий харажат ва натижаларнинг ўзаро муносабати билан аниқланади.

Тижорат самарадорлиги тўлалигича лойиҳа учун ҳисобланганидек, алоҳида иштирокчилар учун ҳам

уларнинг қоида бўйича қўйилмалари ҳисоби билан ҳам ҳисобланиши мумкин. Унинг учун I қадамда (Эт) самара сифатида реал пул оқими хизмат қилади.

Ҳар бир фаолият чегарасида пул воситаларининг оқими $\Pi_1(t)$ ва чиқиб кетиши $O_1(t)$ бўлиб ўтади. Улар орасидаги фарқни $\Phi_1(t)$ деб белгилаймиз:

$$\Phi_1(t) = \Pi_1(t) - O_1(t)$$

бу ерда $1 = 1, 2, 3'$

Лойиҳани амалга оширишнинг ҳар бир даврида инвестицион ва операцион фаолиятдан келиб чиқиш ва чиқиб кетган пул воситалари орасидаги фарқни реал пул оқими $\Phi_1(t)$ деб белгилаймиз.

$$\Phi(t) = (\Pi_1(t) - O_1(t)) = (\Pi_2(t) - O_2(t)) = \Phi_1(1) - \Phi_2(t)$$

Бюджет самарадорлиги кўрсаткичлари лойиҳанинг амалга ошириш натижаларини тегишли (федерал, регионал ва маҳаллий) бюджетнинг даромади ва харажатларига таъсирини ақс эттиради. Лойиҳада кўзга тutilган регионал ва федерал қўллаб-қувватлаш чораларини асослаш мақсадида фойдаланувчи бюджет самарадорлигининг асосий кўрсаткичи бўлиб бюджет самараси ҳисобланади.

Лойиҳани амалга оширишнинг t қадами учун бюджет самараси (B_t) лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар (P_t)дан даромадни (D_1) ошириш сифатида аниқланади.

$$B_t; D_t - P_t$$

Интеграл бюджет самараси B формула бўйича дисконтланган йиллик бюджет самараларининг йиғиндиси сифатида ёки бюджет интеграл даромадлари (Динт)ни интеграл бюджет харажатларини, (Ринт) ошириш сифатида ҳисобланиши мумкин.

Халқ хўжалиги иқтисодий самарадорлигининг кўрсаткичлари лойиҳа самарадорлигини бутунлай халқ хўжалиги, шунингдек, лойиҳани амалга оширишда қатнашувчи минтақа, тармоқ ва ташкилотларнинг қизиқишлари нуқтаи-назардан акс эттиради.

Халқ хўжалигида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини ҳисобга олишда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киради:

- ҳосилавий ишлаб чиқариш натижалари (Россия иштирокчи ташкилотларининг истеъмол маҳсулотидан ташқари ташқи ва ички бозорда бутун ишлаб чиқариш маҳсулотларининг реализациясидан тушган маблағ). Бу ерда, шунингдек, лойиҳани амалга ошириш жараёнида иштирокчилар томонида ташкил этилувчи мулк ва интеллектуал мулкни (кашфиётлардан фойдаланиш ҳуқуқига лицензия, ноу-хау, ЭХМлар учун дастурлар ва ҳ.к.) сотишдан тушган маблағлар ҳам киради.

Аҳоли саломатлиги, минтақалардаги ижтимоий ва экологик ҳолатга лойиҳа иштирокчиларининг биргаликдаги таъсиридан келиб чиққан ҳолда ҳисобланган ижтимоий ва иқтисодий натижалар.

Чет давлатларнинг, банкларнинг ва фирмаларнинг кредит ҳамда заёмлари, импорт божларидан тушган маблағлар ва ҳ.к.

Шунингдек, эгри молиявий натижаларни, яъни ташкилот ва фуқароларнинг даромадлари ўзгариши лойиҳасини амалга ошириш, ер майдонлари, бинолар ва бошқа мулкнинг бозор қиймати, шунингдек, ишлаб чиқариш қувватларини вақтинча тўхтатиш ва тугатиш харажатлари, табиий ресурслар ва мулкнинг авария ҳамда фавқулодда вазиятлар натижасида йўқотишлар билан асосланган натижаларни ҳам ҳисобга олиш лозим.

Лойиҳа харажатлари таркибига лойиҳани амалга оширувчи барча иштирокчиларнинг унда кўзда тутилган

ва амалга ошириш учун лозим бўлган, жорий ва бир вақтдаги харажатлари киритилади. Қуйидаги харажатлар эса эътиборга олинмайди:

- истеъмолчи-ташкилотларнинг лойиҳанинг бошқа иштирокчилари бўлган ишлаб чиқарувчилардан маҳсулотни олишга бўлган харажатлар;

- лойиҳанинг бир иштирокчилари томонидан яратилган ва бошқа иштирокчилар томонидан фойдаланиладиган асосий воситалар бўйича амортизация чегирмалари. (Россия иштирокчи ташкилотларининг давлат бюджети даромадларига бўлган тўловларнинг барча турлари, шунингдек, солиқ тўловлари ҳам киради). Экологик нормативлар ва санитар меъёрларни бажармаганлик учун жарима ва санкциялар халқ хўжалиги харажатлари таркибида меъёрлар бузилишининг экологик оқибатлари лойиҳанинг экологик натижалари таркибида алоҳида белгиланмаган ва лойиҳанинг натижалари тартибига қийматлилиқ маъносида киритилмаган тақдирда ҳисобга олинади;

- инвестицион лойиҳани амалга оширувчи иштирокчилар қаторига киритилган Ўзбекистон Республикаси Марказий банки, унинг агентлари ва тижорат банкларининг кредитлари бўйича фоизлар;

- хорижий иштирокчиларнинг харажатлари.

Инвестицион лойиҳани амалга ошириш жараёнида иштирокчи томонидан вақтинча фойдаланиладиган асосий воситалар қуйидаги усуллардан бири ёрдамида ҳисобга олинади:

- асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати уларни қўллашни бошлаш вақтидаги харажатлар таркибига киритилади; тугатиш вақтида бир вақтдаги харажатлар бу воситаларнинг қолдиқ қийматидан камайиб боради;

- кўрсатилган асосий воситалар учун ижара тўловлари улардан фойдаланиш вақтида жорий харажатлар таркибига киритилади.

Регион (тармоқ) даражасида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини ҳисоблашда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киради:

- регионал (тармоқ) ишлаб чиқариш натижалари: лойиҳа иштирокчилари, регион (тармоқ) ташкилотлари томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулот реализациясидан тушган маблағ;

- корхоналар ва регион аҳолиси (тармоқ ташкилотлари) томонидан олинadиган эгри молиявий натижалар. Харажатлар таркибига фақатгина лойиҳанинг иштирокчи ташкилотларининг харажатлари киритилади;

- ишлаб чиқариш натижалари ташкилот ишчилари ва уларнинг оила аъзоларининг шахсий эҳтиёжларига сарфланган ижтимоий натижалардан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулотни реализация қилишдан тушган маблағдан иборат. Бу харажатлар таркибига ташкилотларнинг бир вақтдаги ва жорий харажатлари киритилади.

Инвестициялаш бўйича қарорларни қабул қилиш қуйидаги ҳар хил омиллар таъсирида мураккаблашади: инвестициялар тури, инвестицион лойиҳанинг қиймати, осон лойиҳаларнинг кўплилиги, молиявий ресурсларнинг чекланганлиги, таваккалчилик ва ҳ.к. Шубҳасиз, қарорлар қатор муқобил ёки ўзаро мустақил лойиҳалар бўлган тақдирдагина қабул қилиниши керак.

Инвестицион характердаги қарорларни қабул қилиш бошқарув фаолиятининг бошқа хоҳлаган туридек ҳар хил шаклланган ва шаклланмаган услублардан фойдаланишга асосланган. Ҳаётнинг турли хил ҳодисаси учун мос бўлган универсал услуб мавжуд эмас.

Таянч иборалар

Дисконт, интеграл самараси, аниқ пул оқими, инновация самарадорлиги, молиявий исботлаш, кредит, заём, солиқ ҳисоботлари, таваккалчилик (риск), лойиҳа, режа-

лаштириш, инвестор, битим, бюджет, тижорат самарадорлиги, инновация субъектлари, инновация лойиҳаси.

Саволлар

1. Дисконтлаштирилган фойда нима?
2. Инновациядан олинган иқтисодий самарадорлик қандай аниқланади?
3. Инновацион ишловларни қўлланиш самараси қандай характерга эга?
4. Инновацияда молиявий таваккалчилик нима?
5. Инновация менежментини бошқа фанлар билан алоқаси?
6. Инновация лойиҳасини режалаштиришни мазмуни нимадан иборат?
7. Инновация лойиҳаси молиявий муддати, инновацияни иқтисодий самарадорлигини ҳисоблаш усуллари қандай аниқланади?

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1995.
2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т., Ўзбекистон, 1992.
3. Закон Республики Узбекистан «Об обеспечении привлечения зарубежных инвестиций и деятельности зарубежных инвесторов».-Т., Узбекистан, 1995.
4. Санто Б. Инновации как средство экономического развития.-М., Прогресс, 1990.
5. Устинов В. Управление инновационной деятельностью.-М., Гау,1995.

4.2 Инновацион менежментни баҳолаш мезонлари

Турли хил мезонлар ёрдамида инвестицион лойиҳаларни танлаб олиш усулининг мазмуни қуйидагилардан иборат:

- лойиҳанинг ҳар бир қўйилган мезонларга мослиги куриб чиқилади ва у ҳар бир мезон бўйича баҳоланади. Бу усул бўйича лойиҳанинг камчилиги ва ютуқларини аниқ куриш мумкин ва 1-баҳолаш қийинчиликлар пайдо бўлганда бирор-бир мезонлар эътиборсиз қолмаслигига кафолат беради.

Инновацион лойиҳаларни баҳолашда зарур бўлган мезонлар аниқ корхона хусусияти, унинг соҳаси ва стратегик йўналишига қараб белгиланади.

Инновацион лойиҳаларни баҳолашдаги асосий мезонлар:

Корхона мақсадлари, стратегия, сиёсат ва қимматлилик.

1. Лойиҳани ташкилот стратегияси ва узоқ муддатли режа билан мослиги.

2. Корхона стратегияси ўзгаришларининг мослашувчанлиги.

3. Корхонани таваккалчиликка бўлган муносабатига мувофиқлиги.

4. Корхонанинг янгиликларга бўлган муносабатларига мувофиқлиги.

5. Лойиҳанинг корхона ўсиш потенциалига мувофиқлиги.

6. Корхона мустаҳкамлиги.

7. Мустаҳкамликка таъсир қилувчи корхонанинг диверсификация даражаси.

8. Корхонанинг замонавий ҳолатига таъсир қилувчи катта молиявий харажатлар ва қайсидир муддатга қолдирилиб олинadиган фойда.

9. Режалаштирилгандан четланган муддат, харажат ва масалалар бажарилишининг таъсири.

Молиявий мезонлар

1. Инвестиция ҳажми (ишлаб чиқаришга, маркетинга, лойиҳани НИОКР изланишларига қилинадиган сарф-харажатлар);

2. Йиллик потенциал фойда ҳажми.
3. Кутиладиган соф фойда нормаси.
4. Лойиҳанинг корхонада қабул қилинган капитал қўйилмасининг иқтисодий самарадорлик мезонларига мувофиқлиги.

5. Лойиҳани амалга ошириш учун биринчи зарур сарф-харажатлар.

6. Лойиҳанинг муддатдан кейин олиб келадиган фойдаси.

7. Зарур вақтда молиянинг бўлиши.

8. Лойиҳани молиялаш учун қарзга капитал (кредит) олиш зарурияти ва уларнинг инвестициялардаги улуши.

9. Лойиҳани бажариш билан боғлиқ бўлган молиявий хатар.

10. Лойиҳадан тушаётган даромадларнинг барқарорлиги.

11. Маҳсулот (хизмат) чиқариш бошланадиган ва демакки, капитал харажатлари қайтариладиган вақт оралиғи.

12. Солиқ қонунчилигининг ишлатиш имконияти.

13. Фонд қайтиши, яъни ўртача йиллик ялпи даромад (лойиҳадан олинган), капитал харажатлари нисбати (ишлаб чиқариш қувватларини ўзгаришига боғлиқ бўлмаган доимий харажатларни фонд қайтиш даражаси қанчалик катта бўлса, ташкилотнинг умумий сарфларидаги қисми шунча кам бўлади. Демак, агар бу корхонада фонд қайтиш даражаси тармоқдаги ўртачадан паст бўлса, унда кризис ҳолатида биринчи бўлиб ишдан чиқиш имконияти кўп.

14. Лойиҳада қўйилган маҳсулотнинг харажатлар структурасининг энг қулайлиги (энг арзон ва етарли бўлган ишлаб чиқариш ресурсларини ишлатиш).

Илмий-техник мезонлар (НИОКР лойиҳалари учун).

1. Техник мувафаққият эҳтимоли.

2. Патент тозаллиги (патент эгаларидан бирининг патент ҳуқуқларини поймол қилган, қилмаганлиги).

3. Маҳсулот ягоналиги (ухшашлари йўқлиги).
4. Лойиҳани амалга ошириш учун илмий-техник ресурслар мавжудлиги.
5. Лойиҳани ташкилотдаги НИОКР стратегиясига мослиги.
6. Ишлаб чиқиш қиймати ва вақти.
7. Маҳсулотни келажакда ишлаб чиқиш эҳтимоли.
8. Бошқа лойиҳаларга таъсири.
9. Патент олиш имкони (лойиҳани патент билан ҳимоя қилиш мумкинми).
10. Консультатив фирмалар хизматларига эҳтиёж ва НИОКРга ташқи буюртма жойлаштириш эҳтиёжи.

Ишлаб чиқариш мезонлари

1. Лойиҳани амалга ошириш учун технологик янгиликлардаги зарурият.
2. Мавжуд ишлаб чиқариш қувватларига лойиҳанинг мослиги (корхонада мавжуд ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишни юқори даражаси сақланиб қоладими ёки лойиҳани қабул қилиш билан қўшимча сарф кўпайиб кетадими?).
3. Ишлаб чиқариш персоналининг мавжудлиги.
4. Ишлаб чиқариш харажатлари ҳажми. Уларни рақобатчиларники билан солиштириш.
5. Қўшимча ишлаб чиқариш қувватларига бўлган эҳтиёж.

Таянч иборалар

Инновация, лойиҳа, усул, стратегия, солиқ, кредит, янгиликлар, мезон.

Саволлар

1. Иқтисодий мезон нима?
2. Инновацион лойиҳа нима?

3. Инновацион лойиҳанинг қандай молиявий мезонларини биласиз?

4. Инновацион лойиҳани амалга ошириш учун бошланғич сарф-харажатлар деганда нимани тушуниш мумкин?

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1995.

2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т., Ўзбекистон, 1992.

3. Закон Республики Узбекистан “Об обеспечении привлечения зарубежных инвестиций и деятельности зарубежных инвесторов”.-Т., Узбекистан, 1995.

4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития.-М., Прогресс, 1990 г.

5. Устинов В.А. Управление инновационной деятельностью.-М., Гау. 1995г.

4.3 Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш усуллари

Инвестиция - корхона асосий воситаларини ишлаб чиқаришга жалб қилишга (сақлаб қолиш ва кенгайтиришга) йўналтирилган пул воситалари, харажатлари, инвестициялаш, яъни ерга, иншоотларга, ишлаб чиқаришга пул воситаларини қўйиш, корхона ишлаб чиқаришининг узлуксизлигини таъминлаш ва кенгайтириш орқали корхона фойдасини орттиришга қаратилгандир.

Инвестиция зарурлигига бир неча сабаблар мавжуд. Улардан асосийлари - мавжуд бўлган моддий-техник ишлаб чиқариш базасини янгилаш ёки алмаштириш, уни такомиллаштириш, эскирган ишлаб чиқариш воситаларини модернизациялаш, ишлаб чиқариш ҳажминини кўпайтириш учун воситаларни кенгайтириш ва ҳ.к.

Инвестиция манбаи, асосан, корхонанинг ички маблағлари (устав капитали, амортизация фонди, корхонанинг тақсимланмаган фойдаси) ҳисобланади. Корхона фойдасини қайта ишлаб чиқаришга жалб қилиш инвестицияни молиялашнинг энг арзон кўринишидир. Уни ишлаб чиқаришга бевосита жалб қилиниши қайтарилиши зарур бўлган кредит фоизлари билан боғлиқ ёки қимматли қоғозларни чиқариш билан боғлиқ қўшимча харажатлардан ҳоли бўлиш имконини беради. Корхона фойдаси ишлаб чиқаришга бевосита қайта жалб қилинса-да, унинг назорат системаси сақланиб қолади, чунки акционерлар, яъни пайчилар сони ўзгармай қолади.

Инвестицион фаолият, одатда, ноаниқлик шароитида амалга оширилади, шунинг учун бундай вазиятда таваккалчилик омилини ҳисобга олишимиз керак. Янги ускуна, воситаларни сотиб олиш ва ўзлаштирилиш пайтида одатда, келажакда шулар ҳисобига келадиган иқтисодий самарани аниқлаш мураккаб жараёндир. Шунинг учун (инвестицион лойиҳа таҳлили пайтида кўп муқобил инвестицион лойиҳалар кўриб чиқилиб, ягона инвестицион қарор қабул қилинади. Бир неча лойиҳа ичидан биттасини қабул қилиш маълум критерий ва параметрлар асосида таҳлил қилиш орқали амалга оширилади. Бунда лойиҳаларни кўриб чиқишда бир неча критерий ва параметрлардан фойдаланилади (қўйилма ҳажми, қопланиш муддати, жалб қилинадиган маблағ манбаи). Лойиҳалар барча критериялар бўйича баҳолангандан сўнг ичидан биттаси қабул қилинади, шунинг учун йўл қўйиладиган таваккалчилик юқори бўлади. Инвестицион қарорларни қабул қилиш ҳам бошқа бошқарув қарорларини қабул қилиш сингари санъатдир. Бу ерда тадбиркорнинг тажрибаси, билими, мутахассислиги ва, қолаверса, сезиш қобилияти муҳим ўрин тутаети. Тадбиркорга жаҳон менежмент хазинасида йиғилиб келадиган билимлар, жумладан, менежмент амалиётида шакл-

ланиб, қўлланилиб келадиган, инвестицион лойиҳаларни баҳолаш услублари катта ёрдам беради. Менежмент амалиётида инвестицион лойиҳаларни баҳолашнинг бир неча усуллари мавжуд. Уларни чизма шаклда қуйидагича кўришимиз мумкин.

Инвестициянинг қоплаш муддати.

Бу усул энг содда усул бўлиб, бунда инвестиция қанча муддатда олинadиган фойда ҳисобини қоплай олиши аниқланади.

Пул тушуми йиллар бўйича бир текис келиб тушганда:

$$\text{Қопланиш муддати (п)} = \frac{\text{Инвестициялар}}{\text{Амортизация йили} + \text{йиллик соф фойда}}$$

Агар пул тушуми бир текисда келиб тушмаса, инвестицияни қоплаш муддати пул тушумининг инвестиция қийматидан ортиб кетиш муддатига тенг.

Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш усуллари



Умумий кўринишда қопланиш муддати

n

$e^{P \cdot K} > 1$

$k = 1$

P_k - k йиллик соф пул фойдаси.

Бу усул содда бўлгани билан ўзига хос камчиликларга эга. Биринчидан, бир хил умумий даромад суммаси, даромадни йиллар бўйича ҳар хил тақсимлайдиган лойиҳалар орасидаги фарқни кўрсатмайди. Иккинчидан, инвестиция қоплангандан кейин даврни ҳисобга олмайди. Шунга қарамай, бу усулдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Айниқса, корхона инвестицияни қисқа муддатда қопланишидан манфаатдор бўлса, одатда, бу ҳол тез ўзгарувчан технологик соҳаларда намоён бўлади.

Инвестиция самарадорлиги коэффиценти

Бу инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг яна бир усули бўлиб, инвестиция самарадорлик коэффицентини ҳисоблаш усулидир (инвестиция бухгалтер рентабеллиги). Бу коэффицент йиллик ўртача фойдани инвестиция ўртача қийматига бўлиш орқали топилади. Бу коэффицентни ҳисоблашда ўртача йиллик соф фойда (баланс, фойда, бюджет ажратмалари) ва инвестиция ўртача қиймати унинг бошланғич ишлаб чиқариш қийматининг ярмидан фойдаланади. Олинган қийматни умумий капитал самарадорлик коэффиценти билан таққослаб кўриш эътиборга молик.

Ўртача йиллик соф
фойда

Инвестиция самарадорлиги коэф. =

Инвестициялар
йигиндиси +
Асосий фондларнинг
қолдиқ баҳоси

ҚЎЙИЛГАН МАБЛАҒНИНГ УМУМИЙ МИҚДОРИ

Бу усул содда ва қўлланишга қулайдир, бу усул ҳам ўзига хос камчилика эга, бунда вақт омили ҳисобга олинмайди. Масалан: бир хил ўртача йиллик фойдани, ҳақиқатда эса бу фойда йиллар мобайнида ўзгариб боради. Маълум даражада, биринчи иккита усулнинг камчиликлари пул оқимларини дисконтлаш тамойилига асосланган усулларнинг қисқартирилишига олиб келади. Жаҳон амалиётида бир неча бундай усуллар мавжуд, уларнинг моҳияти инвестиция умумий қийматини келажак тушумлар қиймати билан таққослашдан иборат. Бир қатор йиллар мобайнида инвестициялар маълум йиллик даромад беради, булар мос равишда $p_1, p_2, p_3, p_4, \dots, p_n$ билан белгиланади. Лекин давр ўтиши билан пулнинг тўлов қийматини ўзгартириш, инвестициядан келган фойда, тўғрироғи, пул тушумларини олдинги ва кейинги даврдагига нисбатан тўлов қобилияти фарқланиб туради. Корхона учун уларнинг даврларга мос равишда нисбатини кўриб чиқиш иштирокчилар эътиборига молик. Вақтга нисбатан пул оқимларини баҳолаш тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- n давр мобайнида 1% келтирувчи бугунги кундаги пул маблағларининг миқдори (қиймати)нинг келажакдаги қиймати қуйидаги формула билан ҳисобланади:

$$\text{Келажак қиймати} = \text{Амалдаги нарх} * (1+1) * 5n$$

Ҳозирги қиймат маълум давр мобайнида 1% келтирадиган келажакдаги тўловларнинг бугунги қиймати қуйидагича аниқланади.

Келажак нархи

$$\text{Ҳозирги кундаги қиймат} = \frac{\text{Келажак нархи}}{(1 + r)^n}$$

Пул маблағларининг ҳозирги кундаги ва келажакдаги қийматини аниқлаш формулалари орқали келажакдаги дисконт қийматини аниқлаш формуласини топиш мумкин.

P_k

$$P_k = \frac{P_k}{(1 + r)^k}$$

P_{ki} ва P_k K йилда, r % келтирувчи йиллик даромад ва дисконт даромад.

Соф жорий қиймат

Дисконт даромадларни P йилда йиғилган қийматини инвестиция қиймати билан таққослаш керак.

P йилда йиғилган дисконт даромадларининг умумий миқдори дисконт тўловларининг умумий суммасига тенг.

$$P_k = \sum_{k=1}^N \frac{P_k}{(1 + r)^k}$$

Йиғилган дисконт даромад қиймати билан инвестиция бошланғич қиймати орасидаги фарқ соф жорий қийматни келтириб чиқаради. Шунга қараб, агар соф жорий қиймат мусбат бўлса, унда инвестицион лойиҳани қабул қилиш зарур, манфий бўлганда ундан воз кечиш лозим. Агар соф жорий қиймат 0 га тенг бўлса, лойиҳани фойдали ёки зарарли деб айтиб бўлмайди. У ҳолда солиштиришнинг бошқа усуллари ишлатиш зарур. Бир нечта муқобил

лойиҳалар солиштирилади ва юқори соф жорий қийматли лойиҳага ўрин берилади.

Келтирилган формулалар ёрдамида қўлда ҳисоблаш жуда кам меҳнат талаб этувчи, шунинг учун дисконтланган баҳоларга асосланган бу ва бошқа усулларни қўллаш қулайлиги учун вақт интервали ҳамда дисконтлаш коэффициентлари миқдорида боғлиқ равишда мураккаб процентлар, дисконтлаш кўпайтувчилари, пул бирлигининг дисконтланган миқдори ва ҳоказолар келтирилган махсус статистик жадваллардан фойдаланилади.

Таянч иборалар

Инвестиция, рентабеллик, қопланиш муддати, самардорлик коэффициенти, пул оқими, капитал самардорлиги.

Саволлар

1. Инновацион лойиҳаларни баҳолашнинг қандай усулларини биласиз?
2. Инвестиция коэффициенти қандай аниқланади?
3. Инновация фаолиятидаги инвестиция рентабеллиги қандай аниқланади?
4. «Соф жорий қиймат» тушунчасига изоҳ беринг.

Адабиётлар

1. И.А.Қаримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштирилиш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1995.
2. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент.-М., Артия, 1996.
3. Сантолайнен Т., Боулайнен Э. Управление по результатам. М., Прогресс. 1993.

4.4 Инновацион лойиҳаларни баҳолаш тартиби

Жаҳон маҳаллий амалиётида инновацион лойиҳаларни баҳолашни бир нечта стандартлашган тамойиллари мавжуд.

Аввало, лойиҳани олдиндан текшириш ўтказилади, унинг давомида лойиҳа мақсади ва корxonанинг жорий ва истиқболдаги фаолиятига мослиги аниқланади. Олдиндан текшириш пайтида лойиҳа билан боғлиқ хатарлар, яратилаётган лойиҳа, имкониятларни амалга ошириш учун зарур тажрибани корхонада мавжудлиги аниқланади, ҳудди шу даврда инновацион лойиҳани баҳолаш учун ишлатиладиган мезонлар аниқланади. Кейин инвестицион лойиҳани амалга ошириш мақсадга мувофиқлиги баҳоланади. Одатда, баҳолаш 3 босқичда олиб борилади:

1. Йиллар бўйича бошланғич кўрсаткичлар ҳисобланади (реализация қилиш ҳажми, жорий харажатлар, эскириш таклиф қилинаётган инновациялардан келадиган соф пул тушумлари ва соф фойда ҳажми).

2. Аналитик коэффициентларни ҳисоблаш (инновацияларни соф жорий қийматини ҳисоблаш, инновациялар рентабеллиги ўз-ўзини қоплаш муддати ва инновацион лойиҳа самарадорлиги коэффициенти).

3. Коэффициентлар таҳлили (бу корхонада қабул қилинган мезонлар асосида лойиҳа қабул қилинади ёки ундан воз кечилади, тадбиркор ўзининг фикрича, энг муҳим бўлган бир ёки бир нечта мезонларга қараб иш кўриши мумкин ёхуд қўшимча омилларни ҳисобга олиши мумкин). Инновацион лойиҳа қабул қилинган ҳолда унинг амалга оширилиши бўйича аниқ чоралар кўрилади, ҳар хил инновацион лойиҳаларни солиштириш ва улардан энг афзалини танлаш учун ишлатиладиган асосий кўрсат-

кичлар бу кутилаётган интеграл самара кўрсаткичидир (халқ хўжалиги даражасида иқтисодий, алоҳида ташкилот даражасида тижорат), худди шу кўрсаткичлар резервлар ва суғурталар шакли ҳамда рационал хажмларини асослаш учун ҳам ишлатилади.

Агар лойиҳани амалга оширишнинг турли хил шароитлари эҳтимоли маълум бўлса, кутилаётган интеграл эффекти математик кутилиш формуласи бўйича ҳисобланади.

ЭожкЗi*Pi

Бу ерда: **Эожк**-лойиҳанинг кутилаётган интеграл самараси;

Зi-реализациянинг 1-шароити бўйича интеграл самара;

Pi - бу лойиҳани амалга ошириш эҳтимоли.

Умумий ҳолда кутилаётган интеграл самара ҳисобини қуйидаги формула бўйича ўтказиш тавсия этилади:

$$\text{Эожк}h^* \text{Этах} + (1-h)^* \text{Зmin}$$

Бу ерда **Эожк** ва **Эшп**-ижозатли эҳтимолли тақсимлаш бўйича интеграл самара математик кутилишининг энг катта ва энг кичиги; **h**-хўжалик субъектини ноаниқлик шароитида афзал кўришлари тизимларини акс эттирувчи, самаранинг ноаниқлигини ҳисобга олиш учун махсус норматив; кутилаётган интеграл иқтисодий самара топилганда уни 0.324 даражасини олиш тавсия этилади.

Инвестициялар рентабеллиги

Соф жорий қиймат усулини қўллаш унинг ҳисоблашни қийин бўлишига қарамадан, ўз-ўзини қоплаш даври ва инвестициялар самарадорлигини баҳолаш усулини қўллашга қараганда афзалроқдир, чунки пул тушумларининг вақтинчалик аспектиларини ҳисобга олади. Бу усулни қўллаш, нафақат, абсолют кўрсаткичларни (соф жорий қийматни), балки солиштирама кўрсаткичларни

ҳисоблаш ва солиштиришга имкон беради. Уларга инвестициялар рентабеллиги киради.

Инвестициялар рентабеллиги. Дисконтланган даромадларнинг умумий йиғилган катталиги. Инвестициялар катталиги.

Агар рентабеллик 1 дан катта бўлса, лойиҳани қабул қилиш лозим, 1 дан кичик бўлса, воз кечиш лозим. Соф жорий қиймати катталиги бир хил бўлган, муқобил лойиҳалар қаторидан бирини танлашда ёки инвестициялар портфелини комплектлашда, яъни максимал соф жорий қиймат берадиган пул воситаларини бир вақтдаги инвестициялашни бир неча вариантдан танлашда инвестициялар рентабеллиги нисбий курсаткич сифатида жуда ҳам қулайдир.

Таянч иборалар

Баҳолаш, инновация, лойиҳа, ҳисобот, таҳлилий ахборот, қоплаш муддати, инвестиция лойиҳаси.

Саволлар

1. Инновацион лойиҳаларни баҳолашнинг қандай принципларини биласиз?
2. Инновацион лойиҳалар курсаткичлари қандай ҳисобкитоб қилинади?
3. Аналитик коэффициентлар нима?
4. Иқтисодий коэффициентларни таҳлил қилиш методикасини ёритиб беринг.

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохот-ларни чуқурлаштириш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1995.
2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т., Ўзбекистон, 1992.

3. Закон Республики Узбекистан "Об обеспечении привлечения зарубежных инвестиций и деятельности зарубежных инвесторов".-Т., Узбекистан, 1995.

4. Санто.Б. Инновация как средство экономического развития,-М., Прогресс, 1990.

5. Устинов В.А. Управление инновационной деятельностью.-М., Гау. 1995.

4.5 Инновацион лойиҳаларни таҳлил қилиш усуллари

Лойиҳани мезонлар тўплами ёрдамида таҳлил қилиш натижаларини расмийлаштириш зарурияти туғилганда (бу кўп сонли муқобил лойиҳаларни таҳлил қилишда керак бўлади), лойиҳаларни балли баҳолашдан фойдаланилади. Баҳолашнинг баллик усули қуйидагича: лойиҳа натижаларига таъсир этувчи энг муҳим омиллар танлаб олинади (мезонлар рўйхати тузилади). Мезонлар аҳамиятлилик даражаси бўйича териб чиқилади. Буни бошқарувчилардан аниқлаш мумкин, яъни уларга 100 пунктдан иборат кўрсаткичларни мезонлар гуруҳига ажратиш таклиф этилади (умумий қарор учун у ёки бу мезонларнинг аҳамиятлилик даражаси бўйича).

Ҳар бир айтиб утилган мезонлар бўйича сифатли баҳолар («жуда яхши», «яхши» ва ҳ.к.) миқдорий ифодаланади. Буни мутахассислар мезонларни миқдорий ифодалаш йўли билан аниқлай оладилар.

Балли баҳолаш схемасига тасодифий элементлар киритиб, экспертлар вазифасини осонлаштириш ва аниқроқ натижаларга эришиш мумкин. Лойиҳани у ёки бу кўрсаткичи яхши-ёмонлигини аниқ фарқига бориш жуда ҳам қийин, чунки кўп мезонлар бўйича лойиҳа яхши ёки ёмон натижаларга олиб келиши мумкин. Худди шу

балли баҳолаш тизимида тасодифни ишлатишда эсда тутилади: лойиҳани кўриб чиқиш учун ҳар бир мезон бўйича экспертлар «жуда яхши», «яхши» каби натижаларга эришиш имконини баҳолайди ва бу лойиҳа билан боғлиқ бўлган хавфни ҳисобга олишга ёрдам беради.

Бу усул бўйича умумий баҳо қуйидагича олинади: ранглар тарозиси бу рангларга етиш эҳтимолига кўпайтирилади ва бу йўл билан мезоннинг эҳтимолли тарозиси топилади, кейин бу мезон тарозисига кўпайтирилади, ҳар бир мезон бўйича олинган маълумотлар қўшилади. Лекин олинган лойиҳа баҳоларини тўлалигича тўғри деб бўлмайди. Бу ҳолат ҳар бир омилга тегишли тарозини топишда фойдаланиладиган фикрлар ҳамда ҳар бир рангга сонли миқдор беришдаги субъективлик билан боғлиқ. Шунинг учун умумий баҳодаги озгина фарқ қарор қабул қилиш учун асос бўла олмайди. Балли кўрсаткич моҳиятини эҳтиёт бўлиб тушунтириш керак.

Бошқа усуллар

Лойиҳани танлашда, унинг самарадорлигини баҳолашда ноаниқлик ва хатарли омилларни ҳисобга олиш керак. Бу саволни тўлалигича ўрганиш мазкур ўқув қўлланмаси чегарасидан чиқиб кетади, шунинг учун уларга қисқача тўхтаб ўтамыз.

Ноаниқлик деганда, лойиҳани амалга ошириш шарт-шароитлари ҳақидаги ахборот ноаниқлиги, шу билан бир қаторда, харажат ва натижалар тўғрисидаги ахборот ноаниқлиги ёки тўлиқ эмаслиги тушунилади. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида эҳтимол тутиладиган рисклар.

Лойиҳага баҳо беришда қуйидаги ноаниқлик ва инвестицион хатарларга эътибор қаратилади.

1. Иқтисодий қонунчилик ва жорий иқтисодий ҳолат беқарорлиги, инвестиция қилиш ва фойдани ишлатиш шартлари билан боғлиқ риск.

2. Ташқи иқтисодий фаолият билан боғлиқ риск (савдо

ва товарларни етказиб беришни чегаралаш, чегараларни беркитиш ва ҳ.к.)

3. Сиёсий ҳолат ноаниқлиги мамлакат ёки регионда ижтимоий асосий ўзгаришлар эҳтимоли билан боғлиқ риск.

4. Техник-иқтисодий кўрсаткичларга янги техника ва технологиялар ўлчовлари динамикаси ҳақидаги ахборот тўлиқ ёки аниқ эмаслиги.

5. Бозор конъюктураси нархлари, валюта курсларининг тебранишлари.

6. Табиий-иқлимий шароитлар аниқмаслиги, табиий офатлар рўй бериш эҳтимоли.

7. Ишлаб чиқариш технологиялари билан боғлиқ риск (авариялар ускуналарнинг хато ишлаши, ишлаб чиқариш браклари).

8. Қатнашчиларнинг мақсад, қизиқиш ва ахлоқлари ноаниқлиги.

9. Қатнашчи корхоналарнинг иш ҳолати ва молиявий аҳволи ҳақидаги ахборот тўлиқ эмаслиги ёки ноаниқлиги.

Энг аниқ усул - ноаниқликни расмийлаштирилган равишда ифодалаш усули. Инновацион лойиҳаларни баҳолашда энг кўп учрайдиган ноаниқлик турларига нисбатан бу усул қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Лойиҳани амалга оширишнинг эҳтимолли шартларини ва бу шартларга жавоб берувчи харажатларнинг барчасини ифодалаш (суғурта ва резервирование билан боғлиқ санкция ва харажатларни ҳисобга олган ҳолда).

2. Ноаниқлик омиллари ҳақидаги бошланғич амалга оширишнинг алоҳида эҳтимолли шартлари ва мос самарадорлик кўрсаткичлар ҳамда уларни ўзгариш интерваллари ҳақидаги ахборотга айлантириш.

3. Амалга ошириш шартлари ноаниқлигини ҳисобга олган ҳолда лойиҳанинг умумий самарадорлиги кўрсаткичларини, кутилаётган самарадорлик кўрсаткичларни аниқлаш.

4. Инновацион лойиҳаларни баҳолашнинг солиштирма характеристикаси қуйидаги жадвалда берилган.

Жадвал.

Инновацион лойиҳаларни танлашнинг асосий усуллари

Усул номи ва унинг қисқача таърифи	Усул афзалликлари	Усул камчиликлари	Усул қўллаш муҳити
Лойиҳа ўз-ўзини қоплашнинг дисконт усули даромадларнинг дисконтланган пул оқими харажатларининг дисконтланган пул оқимига тенглашиш вақти аниқланади.	Пул оқимлари концепциясидан фойдаланилади. Қайта молиялаш имконияти ва пулларнинг вақтинчалик баҳоси ҳисобга олинади.	Аввалги усулга қаранг.	Аввалги усулга қаранг.
Соф жорий қиймат усули даромадларнинг барча пул оқимларининг ҳақиқий қиймати суммаси ва харажатлар суммаси орасидаги фарқ ёки лойиҳадан тушган соф пул оқими сифатида аниқланади. Агар бу курсаткич 0 дан катта бўлса, лойиҳа ўтади. Агар лойиҳанинг соф қиймати 0 га тенг бўлса, корхона бу лойиҳага лоқайд.	Бу усул молиявий менежментнинг асосий мақсади-акционерлар фойдасини қўлайтиришга эришишга қаратилган.	Қуйидаги ҳолларда соф жорий қиймат катталиги тўғри мезон бўлмайди: а) бошланғич катта харажатлар талаб қиладиган лойиҳа ва бошланғич кам харажатлар талаб қиладиган лойиҳалардан танланаётганда. б) катта жорий қийматли, узоқ қўлаш муддатли ва кичик жорий қийматли, қисқа қўлаш муддатли лойиҳалардан бири танланаётганда. Шундай қилиб бу усул рентабеллик	Ягона лойиҳани тасдиқлаш ёки ундан воз кечипда ҳамда бир неча лойиҳалардан бири танлаб олинаётганда ички рентабеллик ставкасига тенг келадиган усул қўлланилади. Бундан ташқари, хар жил пул оқимларига эга бўлган лойиҳаларни таҳлил қилишда бу усул қўлланилади.

		<p>чегараси ва лойиҳанинг молиявий таъминоти ҳақида фикр юритишга ёрдам беради. Усул кўчмас мулк ва хом ашё узғаришини лойиҳанинг соф жорий кийматига таъсири объектив акс эттирилмайди. Усул қўллаш дисконтлаш ставкаси прогноз қилиш қийинчилиги билан боғлиқ.</p>	
<p>Олдий бухгалтер фойдасини ҳисоблаш (фойдани меъёрий) усули. Лойиҳа ҳаётидаги ўртача бухгалтер фойдаси лойиҳалардаги ўртача инвестициялар билан солиштирилади. Энг катта ўртача бухгалтер фойдаси меъёрида бўлган лойиҳа танланади.</p>	<p>Бу усул тушуниш учун қулай ва унчалик мураккаб бўлмаган ҳисоб-китобни талаб этади.</p>	<p>Қуйидагилар ҳисобга олинмайди: баъзи бир харажатларнинг пул кўринишида бўлмаган ифодаси ва бу билан боғлиқ солиқ иқтисодиёти, янгиси билан алмаштирилаётган эски активлар ликвидациясидан тушадиган даромадлар; олинаётган даромадларни қайта молиялаш имконияти ва пулларнинг вақтинча киймати; бу усул бир хил бухгалтер фойдаси меъёрига эга бўлган, лекин ҳар хил ўртача инвестиция ҳажмини талаб этадиган лойиҳаларнинг бирини танлаб ололмайди.</p>	<p>Лойиҳаларни тез ишлаб чиқиш учун қўлланилади.</p>

<p>Инвестицияларни қоплашнинг оддий (дисконтсиз) усули.</p> <p>Бошланғич харажатларни тўла қоплаш учун зарур йиллар ҳисобланади, яъни даромадлар пул оқими харажатлар пул оқими билан тенглашиш вақти аниқланади. Энг кам қоплаш вақтига эга лойиҳалар танлаб олинади.</p>	<p>Бу усул лойиҳанинг ликвидлиги ва хатолиги ҳақида фикр юритишга имкон беради, чунки узоқ ўз-уздини қоплаш куйидагини билдиради: а) воситаларни узоқ муддат иммобилизация қилиш; б) лойиҳани юқори рисклигини. Усул содда.</p>	<p>Лойиҳани уз-уздини қоплаш вақти кейинги пул тушумларини ҳисобга олмайди ҳамда даромадларни қайта молиялаш имкониятлари ва пулни вақтинча, шунинг учун бир хил қоплаш муддатли, лекин ҳар хил даромад структурали лойиҳалар бир хил деб ҳисобланади.</p>	<p>Усул лойиҳаларни тезда танлаш учун ҳамда кучли сиёсий бекарорлик, инфляция ёки ликвид воситалар дефицитлигида қўлланилади: бу ҳолат корхонани киска муддатта юксак даромад олишга ундайди. Шундай қилиб, қоплаш муддати узайишига кўпроқ имкон беради</p>
<p>Ички рентабеллик ставкаси усули. Лойиҳадан ички рентабеллик ставкаси асосида (у тушумлар қиймати харажатлар қийматига тенг бўлгандаги даромадлиқ ставкаси сифатида аниқланади) барча тушумлар, барча харажатлар ҳақиқий қийматга олиб келади.</p>	<p>Усул, умуман тушуниш учун қулай ва акционерлик даромадларни кўпайтиришга мос келади.</p>	<p>Бу усул мураккаб ҳисоблашларни назарда тутлади. Ҳамма вақт ҳам энг фойдали лойиҳа танланавермайди. Усул ички рентабеллик ставкасини кўплиги муаммосини ҳал қилмайди.</p>	<p>Қўллаш усуллари юқорида айтиб утилганлар билан бир хил.</p>
<p>Ички рентабеллик ставкаси модификация қилинадиган усул. Олдинги усулнинг модификациясидир. Барча пул оқимлари капитални келажакдаги қийматига мосланади.</p>	<p>Бу усул қайта молиялаш ставкасига тўғри баҳо беради ва рентабеллик ставкаси кўплигини пасайтиради.</p>	<p>Қаранг, аввалги усул.</p>	<p>Қаранг, аввалги усул</p>

Таянч иборалар

Балл, таваккалчилик, мезон, тизим, вазият, конъюнктура, валюта курси, мақсад.

Саволлар

1. Бозор конъюктурасининг бир хил бўлмаслигини қандай тушунасиз?
2. Бошқарув ахбороти нима?
1. Инновацион бошқарув қарори нима?
5. Валюта курси қандай аниқланади ва унинг инновацион лойиҳани қабул қилишга таъсири?

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларнинг чуқурлаштириш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1995.
2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т., Ўзбекистон, 1992.
3. Закон Республики Узбекистан “Об обеспечении привлечения зарубежных инвестиций и деятельности зарубежных инвесторов”.-Т., Узбекистан, 1995.
4. Санто.Б. Инновации как средство экономического развития.-М., Прогресс. 1990.
5. Устинов.В.А. Управление инновационной деятельностью.-М., Гау. 1995.

4.6 Инновацион лойиҳаларни аниқ ва оқилона бошқариш, уларни самарали амалга оширишнинг бош мезони

Оксфорд инновейшн компаниясининг “Innovation Action™ Tool-Kit” қўлланмасида келтирилган инновацияларни бажаришнинг усули:

- компаниянинг иқтисодий (молиявий) аҳволини (соғломлик даражаси) текшириш “Helth Check”;

- инновацияларни жорий этиш йу-
тўсиқларни тўғри аниқлаш;
- инновация фаолиятининг объектини тўғри
ва бизнесга таъсир қиладиган ташқи омилларни аниқлаш;
- компаниянинг интеллектуал сифатларини баҳо-
лаш ва истиқболли патентлар реестрини тузиш;
- маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш;
- шартномалар тузиш ва лицензиялашда ҳисобга
олиш керак бўлган омилларни текшириш;
- гоёлардан фойдаланиш учун қарорларни қабул
қилиш, муайян инновация лойиҳаларини амалга ошириш;
- пухта ишлаб чиқилган инновация лойиҳаси
бизнес-режага ўхшаш бўлиб, яъни нафақат илмий-техник
ва ишлаб чиқариш қисмини, балки интеллектуал мулк
объектининг молиявий баҳоланиши билан биргаликда,
лойиҳа бўйича пухта маркетинг режаси ва харажатларнинг
техник-иқтисодий асосланишини ўз ичига олиши керак.

Инновацияларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари

- Инновациянинг рақобатбардошлиги.
- Уни тижоратлаштиришнинг стратегия ва такти-
калари.
- Молиявий ресурслар.
- Давлат бюджети.
- Технологияларни узлаштиришдан манфаатдор
томонларнинг маблағлари.
- Турли жамғармаларнинг ажратмалари.
- Венчур жамғармалари.

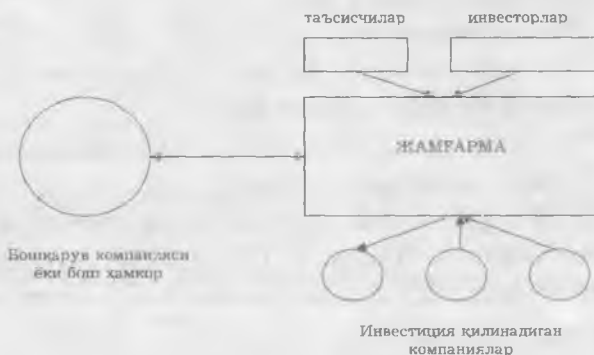
Венчур фирмаси (юқори даражада рискли фаолият билан шуғулланувчи ташкилот) – таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

Кичик этиш усуллари

Кичик хавфи юқори бўлган инновацион технология ёки янгича ишлаб чиқариш йўлини ният қилган бир неча шахсларни гуруҳи зарур маблағларни топишга ёрлик, улар бир ёки бир неча инвесторлар билан алоқа ўрнатишади. Одатда, бундай вазифада воситачи вазифасини инновацион лойиҳани қўллаб-қувватловчи кичик корхона раҳбари бажаради. Бу ишга бош қўшадиган корхона раҳбари илмий-техник соҳадагина эмас, балки ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот реализациясини таъминлаш борасида ҳам етарлича малакага эга бўлмоғи лозим.

Венчур фирмаси фаолият юритаётган кичик корхона таркибида ташкиллаштирилади. Инновацион лойиҳанинг амалга оширилиши қисман венчур фирмасининг маблағлари ҳисобидан таъминланади. Венчур фирмасининг раҳбари лойиҳани амалга оширилиши жараёнига бевосита бошчилик қилиб боради. Ташкилий фаолиятнинг муайян босқичида (эришилган натижалар шунга имкон берганда) инновацион лойиҳанинг амалга оширилиши каттароқ ва молиявий жиҳатдан кучлироқ ташкилий тузилмага топширилади.

Венчур тизимининг ташкилий тузилиши



У БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ФОРМАЛАРИ ВА РЕСУРСЛАР БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ

5.1 Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари

Хозирги замонда инновацион жараёнларни бошқариш тизими турли вазиятларга мосланувчан бўлиб, комплекс характерга эга. Унинг зиммасига маҳсулотни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ташкилий тузилма шакллари ва бошқарувчилик функцияларини қайта тузиш, янгиликларни амалиётга жорий этиш, инновацион жараёнларни бошидан охиригача бошқариш имкониятини таъминлаш каби бир қатор вазифалар юклатилади. Кенг қўламли ташкилий ва иқтисодий фаолиятни қамраб олувчи мазкур жараён ташкилий жиҳатдан ўзига хос хусусиятга эга. Бу хусусият қуйидагича намоён бўлади. Инновацион фаолиятни ташкилий жиҳатдан бошқаришга масъул турли бўлим ва хизматлар ташкилот иерархиясининг ҳар хил поғонасида жойлашган. Улар ўртасида ўзаро боғланишга имкон берувчи алоқалар тизими ўрнатилган.

Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари

Ихтисослашган бўлинмалар – илмий изланишлар талаб этиладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик фирмалар таркибида ташкил этиладиган, ташкилотнинг техник сиёсатини ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи ҳар хил кенгашлар, қўмиталар, ишчи гуруҳлардир. Бу бўлинмалар фаолиятининг бош мақсади инновацион жараёнларнинг устувор йўналишларини белгилашдан иборат.

Янги хил маҳсулотлар лойиҳасини тайёрлаш ва амалга ошириш билан банд марказий хизмат тизими – инновацион жараёнларни ўзаро мувофиқлаштириш, ягона техник сиёсатга амал қилинишини таъминлаш, инновацион фаолият устидан назорат ўрнатиш билан машғул.

Янги маҳсулотлар билан ишлайдиган бўлинмалар нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси ташкилот миқёсидаги барча инновацион жараёнларни, техник жиҳатдан ривожланишнинг мақсад ва йўналишларини ўзаро мувофиқлаштириш, инновацион фаолият дастурлари ва иш режаларини ишлаб чиқиш, янги маҳсулотни лойиҳа даражасидан то амалга оширилгунича кузатиб бориш, янги маҳсулотларнинг лойиҳавий ҳужжатларини муҳокама этишдан иборат.

Мақсадли лойиҳалар асосида илмий изланишлар уюштирувчи, янги маҳсулотларни яратиш ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси инновацион лойиҳаларни тайёрлаш, ривожлантириш, амалиётга татбиқ этиш ва кенг қўламда янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш жараёнларини узвий боғлиқ ҳолда амалга оширилишини таъминлашдан иборат.

Ташкилий тузилмани ривожлантириш марказлари – ташкилий ва иқтисодий жараёнлар билан бевосита алоқадор бўлмаган, нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар. Уларнинг иш вазифалари алоҳида белгиланади.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари қошидаги НИОКР бўлимлари – янги ва истиқболли ғояларни излаш ва лойиҳалаштириш, вақти-соати келганда уларни тезлик билан ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланади.

Венчур бўлинмалари асосан, йирик компаниялар қошида таркиб топади. Венчур фондларининг капитал маблағлари кўпинча янгидан иш бошлаётган фирмаларни

ривожлантириш учун сарфланади. Кейинчалик бу фирмалар йирик компания таркибига киритилади ёки улар билан узоқ муддатли алоқалар урнатади.

Инновацияларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари

Венчур жамғармалари.

Венчур инвестициялари механизмининг оддий банк кредитлашидан асосий фарқлари қуйидагилардан иборат:

- саноатга инвестиция қилинаётган маблағ кредит бўйича фоизлар шаклида инвесторга бевосита қайтиб келмайди.

Инвестор ўзи қўшган маблағига мос равишда компаниянинг акциялар пакетини харид қилади ва ишлаб чиқаришни ривожлантиришга эътибор бериб, ўз фойдасини акциялар қийматининг ошишидан, янги акциялар эмиссиясидан ва бу акцияларни кейинчалик бошқа шахсларга сотишдан топади.

Венчур жамғармалари ишларининг стандарт усуллари:

- инвестиция қилинадиган компанияларни қидириш ва танлаш;

- истиқболли компанияни ўрганиш даври (1,5 йилгача);

- инвестиция қилинадиган компанияни баҳолаш;

- битимни бевосита амалга ошириш;

- инновацион лойиҳаларни тайёрлаш ва рўёбга чиқариш билан боғлиқ тадбирларни рағбатлантиришга ихтисослаштирилган ва марказлаштирилган фондлар. Улар яратилган янги маҳсулотни кенг кўламда ишлаб чиқариш жараёнини уюштириш мақсадида соф фойда ҳисобидан олинган маблағлар эвазига шакллантирилади. Венчур фирмалари ҳам айнан шу хил маблағлар ҳисобига очилади.

Ташкилотнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларида инновацияларни татбиқ этишга қаратилган чора-тадбирларни рағбатлантириш фондлари – мазкур бўлинмаларнинг эҳ-тиёжларини қондириш билан боғлиқ НИОКРнинг амалий фаолиятини рағбатлантириш учун ташкил этилади.

Консультацион ва таҳлилий фаолият билан шуғулланувчи гуруҳлар. Уларнинг фаолият доирасига ташкилий ва иқтисодий технологияларнинг ривожланиш хусусиятлари тамойилларини ўрганиб чиқиб, уларнинг келажагини башорат қилиш, янги маҳсулотга нисбатан бўладиган талабни ўрганиш, истиқболли ғояларни танлаб олиш, илмий изланишларнинг мавзуси ва йўналишини белгилаб бериш, турли хил фаолиятни мувофиқлаштириш каби вазифалар киради.

Фирма-инкубатор-маҳаллий ҳокимият органлари ёки йирик компаниялар томонидан конкрет мақсадни кўзлаб ташкил этиладиган тузилма. Одатда, бу хил ташкилотлар янги фирмалар фаолиятини йўлга қўйишни таъминлаш мақсадида яратилади.

Ташкилий фаолиятнинг алоҳида хусусиятлари:

- янги ташкил этилаётган фирмаларга унчалик катта бўлмаган ижара ҳақи олиб, иморатларни, лабораторияларни, тажриба-синов майдончалари ва ҳоказоларни топширади;

- имтиёзли равишда турли хил хизматлар кўрсатилади, масалан, ташкилий бошқарувчилик, техник, иқтисодий ва юридик масалалар юзасидан экспертлар ёрдамидан фойдаланиш.

Фирма-инкубаторларнинг турли хил ташкилий шакллари:

даромад келтирмайдиган фирмалар. Уларнинг фаолияти ижтимоий бандлик муаммоларини ҳал этиш, аниқ минтақани иқтисодий жиҳатдан юксалтириш мақсадини

кўзловчи маҳаллий ташкилотлар то
лаштирилади.

Даромад келтирадиган фирмалар. Ўз
ҳеч қандай имтиёзларсиз ва чегирмаларсиз
хизматлар турини таклиф этишади, аммо фа
равишда кўрсатилган хизматлар учун ҳақ ол

Олий ўқув юртларининг филиаллари. Бу да ижара
ҳақи анчагина юқори бўлиши мумкин, бироқ ижарачилар
ихтиёрига институт лабораториялари, техник воситалари,
кутубхона ҳам топширилади. Бундан ташқари, ижарачи-
ларга зарур техник ёрдам кўрсатилиши, профессор-
ўқитувчиларнинг малакали хизмати таклиф қилиниши
мумкин.

5.2 Инновацион менежментнинг ташкилий формалари

Ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг инновацион
ривожланиш йўлига ўтишнинг ташкилий бошқарув жараё-
нининг таъминланиши қуйидаги тадбирлар мажмуасидан
иборат:

1. Фирма ёки корпорацияларнинг ишлаб чиқариш ва
сотиш операцияларини марказлаштириш.

Ишлаб чиқариш қийин бўлган маҳсулотларни оддий
мақсадлар ва оддий операциялар орқали ишлаб чиқаришга
ёрдам берувчи эгилувчан ташкилий технологик тизимни
яратиш. Бунинг асосида илмий ишлаб чиқариш тизимининг
янги авлодини қабул қилиш ёки мукаммалаштириш ётади.

Истиқболли соҳаларни эгаллашга қаратилган инно-
вацион тадбиркорлик фирмалар, илмий лабораторияларни
яратиш.

Ўзида истиқболли илмий изланишларни ва ишлаб
чиқариш, молиялаштириш, уларнинг натижаларидан
фойдаланиш ҳуқуқини эгаллаш, мутахассисларни ўқитиш

иқтисодий қўланишни молиявий жихатдан таъминлаш, мас-
хара бериш хизматларини олган илмий ташкилотлар,
қўлдоғи ва хусусий илмий изланиш фирмалари билан
хамкорлик қилишни шакллантириш.

Илмий изланиш ишларини олиб бориш учун бошқа
фирмалар билан алоқани ташкил этиш, янги фирмаларни
ташкил этиш. Йирик инновацион лойиҳаларни амалда
қўллаш.

Тор мутахассисликдан кенг интеграциялашувга ўтиш
асосида бошқарувнинг демократик ва координацион усул-
ларини ривожлантириш.

Ушбу усулга ишчиларнинг имкониятларини очиш,
ижодини рағбатлантириш, янгиликка интилишини кучай-
тириш, янги, кўп хом ашё талаб қилинмайдиган қарорлар-
ни излаш каби форма ва методлар хосдир.

Бундай ташкилий структура, одатда, текис дейила-
ди, шу билан бирга, юқори бошқарувчилар ва ижрочи-
лар орасидаги даража энг минимал ҳисобланади.

Илм, ишлаб чиқариш ва бозорнинг интеграцияла-
шуви муаммоси билан боғлиқ бутун илмий қайта ишлаб
чиқариш даврида стратегик қарорларни қабул қилишни
таъминловчи инновацион аналитик стратегик марказларни
шакллантириш.

Илмий, илмий-техник ва инновацион фаолият соҳа-
сида ташқи иқтисодий алоқаларни амалга ошириш, ақлий
меҳнатнинг халқаро тақсимланишида қатнашиш, йирик
инновацион дастурлар ва лойиҳаларни амалга ошириш.

Инновацион ривожланиш комплекс ҳолда ресурслар
билан таъминланиши ва ҳўжалик иқтисодий тизимининг
узлуклилики самарадорлигига алоҳида эътибор талаб
қилади.

2. Ресурслар билан таъминланиши.

Ҳўжалик тизими инновацион хилдаги ривожланиш-
га ўтишида ички ўз-ўзини ривожлантириш омиллари

иқтисодий барқарорлик самарадорлигининг шарти ҳисобланади.

Менежмент улар қайта ишланиши учун ташкилий, рағбатлантирувчи, ресурсларнинг иқтисодий-ижтимоий, психологик ва бошқа формаларини яратиб беради. Бу вазифаларни менежмент корпорация илмий-инженерлик бўлимларига эга структуралар билан биргаликда тижорат йўли билан амалга ошириш мумкин. Бунинг учун комплекс илмий техник марказ (ИТМ) ташкил этилади.

Менежерлар бу марказ орқали корпорацияда янги илмий образ яратишлари керак. Бу методлар индустриал давлатларда ўн-ўн беш йил мобайнида қўлланиб келинмоқда. ИТМ структураси тармоқларининг хусусияти, иқтисодий узлуклилик даражаси, бозор ҳолати капитал ҳажми билан биргаликда турлича бўлади, бу унинг асосий функциялари танланмаси орқали аниқланади.

Булар орасида:

- илмий техник ва инновацион сиёсатни ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш;
- корпорациянинг бошқа бўлимлари билан биргаликда инновацион бозор стратегиясини ишлаб чиқишда қатнашиш;
- иқтисодий фойдали инновацион дастурлар ва лойиҳалар бажарилишини ташкил этиш ва ишлаб чиқиш;
- ишлаб чиқаришни технологик базасини, маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлаш. Чет мамлакатлар илмий ташкилотлари билан алоқани ташкил этиш, технопаркда венчур инновацион формаларини яратиш ва ривожлантириш орқали ички инновация омилларидан самарали фойдаланишни шакллантириш;
- кадрларни (бошқарув кадрларини) тайёрлаш ва қайта тайёрлашда қатнашиш;
- илмий-техник ва инновацион фаолият соҳаларида

корпорациянинг ташқи иқтисодий алоқаларини ташкил этиш;

- корпорациянинг муҳим йўналиши ва соҳалари фаолиятида ИТМнинг асосий тенденцияларига даврий изланишлар олиб бориш;

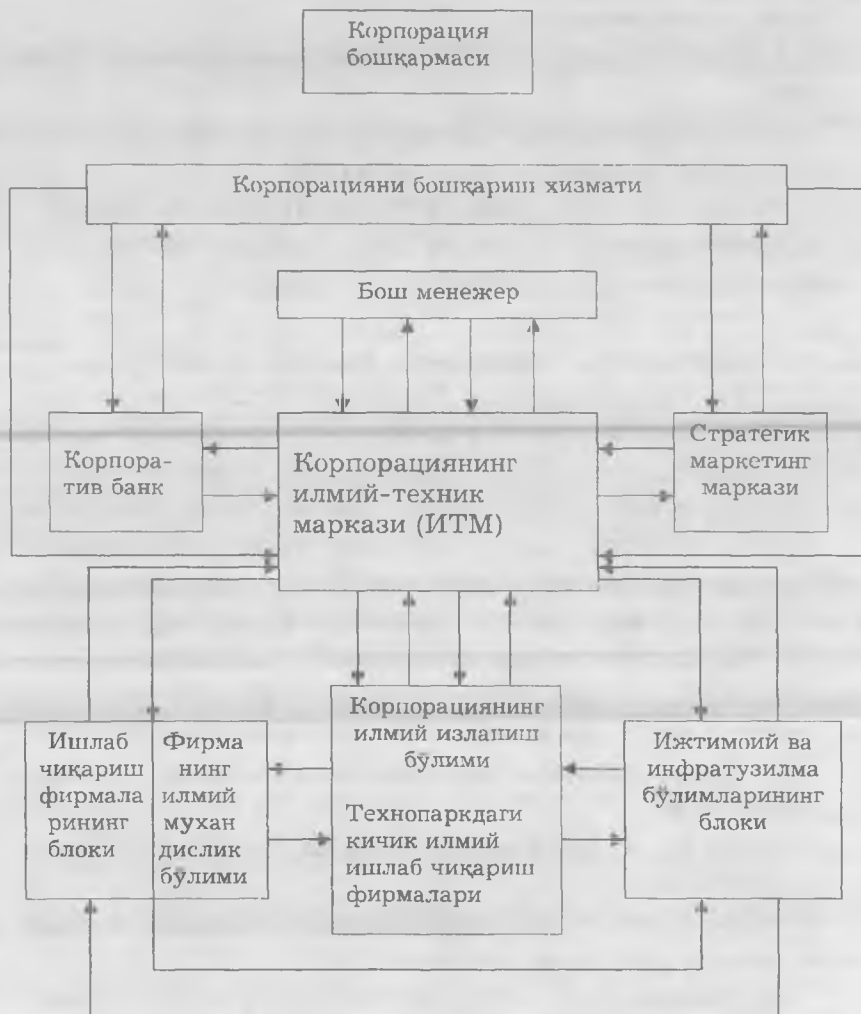
- корпорациянинг интеллектуал мулкани сақлаш ва корпорация ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг потентлигини таъминлаш;

- корпорацияда ишлаётган ҳар бир ходимнинг ижобий фаолиятини кучайтиришга қаратилган рағбатлантирувчи шартларни, шу билан бирга бошқарувчиларни ҳам шакллантириш мақсадли рақобатда корпорациянинг узлуклилигини ошириш, ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга қаратилган дастурларни ишлаб чиқишда қатнашиш.

3. Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва амалда қўллаш.

Товар янги хусусиятлари, ишлаб чиқарилиши ва тақсимланиши билан мукамал ассортиментга қўшилса, одатда, янги маҳсулот дейилади. Мавжуд маҳсулотларни мукамаллаштириш бунга кирмайди. Янги маҳсулот ёки принципиал янги маҳсулот ёхуд товарнинг ўзи ўзгармаган ҳолда янги механизмлар, маслаҳатлар комбинацияси бўлиши мумкин.

Корпорациянинг принципиал схемаси ва унда ИТМнинг ўрни



Инновацион жараённинг мақсадлари:

1. Кашфиётнинг янги техник ечимини аниқлаш.
2. Илмий изланиш ва тажриба-конструкторлик кашфиётлари ўтказиш.
3. Маҳсулотнинг серияли ишлаб чиқарилишини йўлга қўйиш.
4. Параллел тайёргарлик ва сотишни ташкил этиш.
5. Янги товарни бозорга киритиш.
6. Маҳсулотни рақобатбардошлигини ошириш. технологияларни мукамаллаштириш йўли билан уларнинг бозордаги янги ўрнини мустаҳкамлаш.

Инновацион жараённинг асосий босқичлари:

1. *Келиб тушаётган фикрларни системалаштириш:* ишлаб чиқариш бўлимларидаги маркетинг хизматидан, фирманинг сотиш аппаратидан, савдо агентларидан ҳозирги истеъмолчилардан келиб тушаётган янгиликлар ва бозорлардаги технологик ўзгаришлар ҳақида ахборотлар йиғиш: таваккалчилик ҳажмини ва даражасини аниқлаш, янги маҳсулотни яратиш ва ўзлаштириш билан боғлиқ фирманинг потенциал имкониятлари ҳақида ахборот йиғиш, мақсадли бозорлар ва улар ривожланишининг узоқ муддатли тенденциялари ҳақида ахборот йиғиш.

2. *Ҳояни аниқлаш ва янги маҳсулотнинг ҳоясини ишлаб чиқиш:*

- ҳоянинг амалий жиҳатдан амалга ошириш имкониятларини аниқлаш;

- янги ва анъанавий маҳсулотни технологик умумийлиги даражасини аниқлаштириш;

- фирмани, яъни маҳсулотнинг мос тупиши ва унинг стратегик ривожланиши;

- келажакдаги маҳсулотга патент тизимини аниқлаш.

3. *Янги маҳсулот иктисодий самарадорлигининг таҳлили, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш:*

- гоя конкрет лойиҳа кўринишига келгандан сўнг, маҳсулотнинг техник ҳолатини яратиш;

- маҳсулотни техник иқтисодий характеристикасини аниқлаш. Унинг сифатини ва истеъмол хусусиятларини баҳолаш;

- сотув ҳажмини ва потенциал бозор таклифини баҳолаш;

- янги менежментни яратиш ва ўзлаштиришга кетган харажатларни (инвестицияларни) аниқлаш;

- янги маҳсулотни: технологик машиналар ва жиҳозларни, хом ашё ва материаллар, кадрлар, молиявий ресурсларни ишлаб чиқариш учун керакли ресурслар мавжудлиги;

- янги маҳсулотнинг ўзлаштирилиши ва у билан бозорга чиқиш вақтини аниқлаш;

- янги маҳсулот ишлаб чиқариш рентабеллигининг таҳлили ва уни баҳолаш, маҳсулот учун маркетинг дастурини яратиш.

4. Янги маҳсулотнинг яратилиши:

- фирманинг бўлимларига вазифаларни тақсимлаган ҳолда янги маҳсулот ривожланишининг аниқ дастурини тузиш;

- маҳсулот намунасини яратиш ва техник танловдан ўтказиш;

- маҳсулотнинг номини ва белгисини аниқлаш, қадоқлаш ва маркалаштиришни йўлга қўйиш.

5. Бозорда тест ўтказиш:

- нарх ва бошқа тижорат шартларига оид камида уч (3) ой оралиғида бозорда тест ўтказиш;

- сотишни оптимал каналларини танлаш;

- реклама методи ва воситаларини танлаш;

- техник хизмат кўрсатишни ташкил этиш.

6. Янгиликни тижорат томонидан асосланиши:

- сотиш ҳажми;

- маҳсулотнинг рентабиллиги;
- эҳтиёж ва талабнинг қондирилиш даражаси;
- сотиш методлари;
- маркетинг дастурига янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга киритиш ҳақидаги қарор қабул қилиш билан боғлиқ;

Инновация жараёнини бошқариш тизими.

Инновацион жараёни бошқариш объекти техник сиёсатни ишлаб чиқиш учун юқори даражада махсуслаштирилган бўлимлар, яъни уюшмалар, кўмиталар ёки ишчи гуруҳини тузишни тахмин килади:

- инновацион фаолиятни назорат қилиш учун янги маҳсулот бўлимлари ва марказлашган хизмат кўрсатишни ташкил этиш;

- янги маҳсулот яратиш учун мақсадли лойиҳа гуруҳларини ёки марказларини белгилаш;

- ишлаб чиқариш бўлимларида мавжуд бўлган ИИКИ, лабораториялар, илмий марказ бўлимларининг аҳамиятини ошириш;

- инновацион фаолиятни рағбатлантирувчи махсус фондлар ва венчур бўлимларини ташкил этиш;

- янгилик киритиш соҳасида маслаҳат бериш хизматларини ташкил этиш;

- янги технологияни ўзлаштириш муаммоси билан шуғулланувчи махсус тармоқли лабораториялар яратиш.

Таянч иборалар

Инновация, венчур, сифат назорати, меҳнат ресурсларини бошқариш, бизнес сиёсати, ташкилий тартиб-интизом.

Саволлар

1. Бошқарув тартиб-интизомининг мазмуни нимада?
2. Чет эл давлатларида сифатни бошқариш системаси.
3. Япония сифат назорат системаси.

4. Япония касабa уюшмаларининг менежмент билан алоқаси.

Адабиётлар

1. Дараховский М.С. Бизнес и менеджер.-М., Азимут, 1992.
2. Менежмент организации.-М. Инфра, 1996.
3. Герчикова И.Н. Менежмент. ЮНИТИ, 1995.
4. Менежмент и рынок. Германская модель. М., Бек, 1995.

5.3 Чет эл давлатларида инновацион менежментнинг ташкил этилиши

Япон инновацион менежменти усуллари Европа ва Америка усулларида кескин фарқ қилади. Бу билан японлар унумлироқ бошқаради, деб бўлмайди.

Уларнинг асосий фарқи нимада? Авваламбор, бу бошқарувнинг нимага йўналтирилганлигига боғлиқ. Масалан, Японияда бошқарув марказида меҳнат ресурслари ётади. Япон бошқарувчиси корхона самарадорлигини ошириш учун меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қилади. Европа ва Америкада эса асосий мақсад кам иш ва ҳаракат қилиб кўп даромадга эришишга қаратилган. Менежмент бўйича япон мутахассиси Хидеки Иосихара япон бошқарувининг 6 та хусусиятини кўрсатиб ўтган:

1. **Доимий бандлик кафолати ва ўзаро ишонч шароитининг мавжудлиги**, бундай кафолатлар кадрлар қўнимсизлигини камайтиради ва ходимларни барқарор фаолият кўрсатишлари учун ишонч туғдиради. Бу эса ходимларни кейинчалик вертикал (лавозим) зинапоя бўйича кўтарила олиши мумкинлигига ишонтиради ва корхонада жамоа бўлиб ишлашга ундайди.

2. Корпорациянинг бирдамлиги ва у учун қимматли деб ҳисобланган нарсаларнинг мавжудлиги. Агарда барча ишчилар ва бошқарувчилар корхона сиёсати ҳақида ахборот берувчи битта ахборот базасидан маълумот олишадиган бўлса, бу барча ходим ҳамда ишчиларнинг жавобгарлик хусусиятини оширади, жамоа бўлиб ҳаракат қилишга ундайди.

3. Ахборотга асосланган бошқарув. Телевизорлар ишлаб чиқарувчи фирмаларда кўпинча ахборот йиғиб олиш системасидан фойдаланишади. Бунда улар қайси тармоқ ёки бўлимда носозлик, қоидабузарлик вужудга келганини кўрса, келажакда бундай хатолар қайтарилмаслиги учун ҳамма чора-тадбирларни амалга оширади.

4. Сифатга қаратилган бошқарув. Кўпинча япон фирмаларининг бошқарувчилари сифатни назорат қилишга катта аҳамият беришади. Ишлаб чиқариш жараёнида уларнинг асосий масаласи сифат ҳақидаги аниқ маълумотларни олишдир.

5. Ишлаб чиқаришда бошқарувнинг доимий мавжудлиги. Қийинчилик ва муаммоларни жойида ҳал қилиш учун японлар бошқарув персоналини ишлаб чиқариш мажмуаларида жойлаштиради. Бу муаммонинг тез ҳал бўлишига хизмат қилади. Янгиликларни ривожлантириш учун янгиликлар таклиф қилиш системаси ва сифат тўғрақлари кенг қўлланилади.

1. Тозалик ва тартибни ушлаб туриш. Япон маҳсулотларининг юқори сифати ишлаб чиқаришда тозалик ва тартибга риоя қилиш туфайлидир. Япон бошқарувчилари шундай тартиб ўрнатишга ҳаракат қилишадикки, бу тартиб ҳам юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга ундасин, ҳам тозалик, тартибга риоя қилишга чақирсин.

Умуман олганда, япон бошқаруви инсонларга хос туйғулар ва хусусиятларни ривожлантиришга қаратилган. Булар ҳамфикрлилик, ходимларнинг ақлий хусусиятлари,

бандлик барқарорлиги ва бошқарувчилар ҳамда ҳодимлар ўртасидаги бирдамлик алоқаларидир.

Японча бошқарув фалсафаси

Япониянинг замонавий бошқарув усуллари урушдан кейинги даврда дунёга келди. Уруш келтирган бузғунчиликлардан кейин япон бошқарувчилари олдида ижтимоий-сиёсий вазият ва рақобат, ҳаётни кўтариш масалалари кўндаланг бўлиб турган эди. Америка бошқарув усуллари бутун дунёни қамраб олаётган шу даврда, бу усуллардан тўғри фойдаланган японлар мамлакат иқтисодини кўтаришга эришдилар. Япон бошқарувчилари ўз бошқарув усулларига америкаликларни ҳам қўшиб, янги япон усулини ишлаб чиқдилар. Шунинг оқибатида вужудга келган япон бошқарув усулидаги баъзи жиҳатлар Америка бошқарув усулида мавжуд эмас. Масалан, доимий бандлик ва жамоа бўлиб бир қарорга келиш каби усуллар.

Японлар доим ўзларини жамоанинг бир бўлаги сифатида билиб, Э.Мэйо айтганидек, иш - жамоа фаолиятидир, деган шиорга доимо амал қилишади.

Япониядаги бошқарув усулларининг ўзгариши оптимал тизим яратиш учун концепция танлашдаги эркинлик ва ҳамфикрлиликнинг ўсишидир. Аммо бу ўзгаришлар Япониянинг миллий урф-одатларига зид бўлмаслиги керак. Бу ҳақида Япониянинг йирик тадбиркори С.Хонда шундай фикр билдиради:

“Кимки корхона бошқарувчиси бўлса у аввало, ўз бошқарув усулини ҳамма томонлама исботланган ҳолда кўрсатмоғи даркор. У корхонанинг аниқ мақсадларини кўра биладиган ва корхонанинг сиёсатини, режаларини шундай тузиши керакки, ишчилар фаолият давомида ўз масъулиятини сезиб, ишдан қониқиш ҳосил қилсинлар. Бунинг

учун етакчи назарий жиҳатдан кучли ва амалий жиҳатдан ҳаётий концепцияга эга бўлиши керак”.

Япон бошқарувининг яна бир хислати унинг узлуксиз ўқиш ва ўқитиш концепциясидир. Японлар ўқишни ўз ишлари ва ҳокимият поғонаси бўйича кўтарилиш учун керак бўлган омил деб биладилар.

Японлар бировларнинг хатоларида ўрганишни хуш кўрадилар. Улар доим ташқи оламдаги ўзгаришларни қизиқиш ила кузатиб турадилар. Улар инновацион менежментни иқтисодий ўсишнинг асоси сифатида биладилар ва шунга қараб ҳаракат қиладилар.

1947 йили «Панасоник» компаниясининг асосчиларидан бири И.Мацусита бошқарув саволлари бўйича «Доннай» номли лаборатория ташкил қилади ва унинг биринчи хулосаларидан бири қуйидагича бўлади: “Ҳар қандай ташкилот, унинг катта-кичиклигига қарамай, даромад олишдан фарқли бўлган бошқа мақсадга ҳам эга бўлиши керак. У бу мақсадни тушунтириб туриши керак. Агарда бошқарувчи ушбу миссияга тўлиқ тушуниб етса, уни ходимларга тўғри тушунтириши лозимдир”.

«Инсон потенциали» концепциясини тушунишда Рингининг жамоа бўлиб қарор қабул қилиш системасини олишимиз мумкин. Унга кўра, қарор қабул қилиш учун жавобгарликни бутун гуруҳ бўйнига олиши лозим. Бу системада масала ўртага ташлангандан сўнг олдин ноформал гуруҳлар муҳокамадан ўтади, агар кимдир бу масалага қарши чиқса, савол яна ушбу масалани ўртага ташлаган инсонга боради.

Япон усуллари кўпчиликдан устун келиш эмас, балки ҳамманинг фикри бирдамлиги асосида қурилган. Албатта, ҳамманинг фикри бир хил бўлмайди, шунинг учун маъқул бўлган компромисс топилади.

Японлар учун ўзидан ёши ва лавозими катта бўлган инсонга гап қайтариш ёки унинг фикрига қўшилмаслик

тарбиясизлик аломати деб қаралади. Шунинг учун норозиликни ўта дипломатик ҳолда билдириш лозимдир.

Анъанавий бўлган «Х» ва «У» моделига қарама-қарши бўлган ҳолда, японлар «инсон потенциали» моделини муваффақиятли қўллаб келишяпти. Унга кура одамлар ўз қобилиятларини ривожлантирган ва қўллаган ҳолда, бу ишдан қониқиш ҳосил қилсин.

Ўрта поғона бошқарувчиларига Исикава Каору ушбу маслаҳатларни беради:

1. Ходимнинг фойдалилиги унинг физик жиҳатдан доим мавжудлиги билан эмас, балки бу ходимга фирманинг эҳтиёжи билан белгиланади.

2. Кимки ходимларнинг бошқаруви билан шуғулланса, бу фақат ярмига бошқарувчидир. Ҳақиқий бошқарувчи деб шундай бошқарувчи назарда тутиладики, у ўзидан юқори турганларни ҳам бошқара олсин.

3. Қўл остидаги ишчиларга баъзи ҳуқуқлар берилиши уларнинг қобилиятларини ҳар томонлама ривожланиши ва фаоллашишига олиб келади.

4. Юқори поғонадаги бошқарувчилар, сизнинг ишингиз на тижаларига бўлган муносабатни доим кузатаверманг!

5. Ўрта поғона бошқарувчилари ва уларнинг қўл остидагилари ўзларининг иш натижалари ҳақидаги ахборот ҳақиқийлигига жавобгардир.

6. Ўрта поғона бошқарувчилари сифат тугараклари фаолиятига жавобгардир.

7. Функциялар бўйича бошқарув деб ҳисобланган бошқа бўлимлар билан ҳамкорлик ва алоқа.

8. Келажакка йўналиш фирманинг самарали фаолияти учун асосий омилдир. Фирма бошқарувчиси ўз ишида 10 йил олдинга ёлланиб фаолият кўрсатмоғи, юқори поғона бошқарувчиси 5 йил олдинга ёлланиб фаолият кўрсатмоғи, бўлим бошлиғи 3 йилга ва камида 1 йил олдинга ўз фаолиятини йўналтирмоғи керак.

Япон бошқарув тизимидан ушбу хулосаларни чиқариш мумкин: одамлар бўйсунидан ўзларига қониқиш ҳосил қиладилар ва бу вертикал бўйсунидан барқарор ва кучли тизим ҳосил қилади. Менежментнинг асосий вазифаси ишчиларни умумий қизиқиш ва мақсадларини тушунишга ундашдир.

5.4 Японияда менежмент ва касаба уюшмаларнинг ўзаро алоқаси

Япон саноат ташкилотларининг учта ўзига хос хусусияти мавжуд:

1. Доимий бандлик.
2. Иш стажининг маошга таъсири.
3. Касаба уюшмаларини ташкил қилиш.

Японияда ишчи учун унинг қиладиган ишидан ҳам устун турадиган нарса – ишчининг муайян корхонага тегишлилиги. Шунинг учун Япон корхоналарида фақат битта касаба уюшмаси бўлади. АҚШ, Англия, Италия ва бошқа мамлакатларда менежерлар персонални бошқаришда жуда катта қийинчиликка дуч келишади. Касаба уюшмалар доим менежерларга қаршидир. Одатда, касаба уюшмалардан конфиденциал бўлган кўпгина ахборотлар яширинади. Бундай муҳитда меҳнат унумдорлиги пасаяди. Япониянинг НОК фирмасида юқоридаги барча қийинчиликлар менежмент ва касаба уюшмаларнинг ўзаро келишуви асосида бартараф этилган. Бу «Содзьянқай» ташкилотининг вужудга келишига кўмаклашди. «Содзьянқай» – ишчиларнинг ваколатли органи бўлиб, ташкилот уларнинг қизиқишлари, иш ҳақи ва фаровонлиги ҳақида тез-тез суҳбатлар ўтказиб туради.

Япон менежменти касаба уюшмаларни менежмент ва ишчилар орасидаги қонуний воситачи сифатида кўради. Бу воситачи кўпроқ иш ҳақи масаласи билан шуғулланади.

Японияда касаба уюшмаси бир фирма миқёсидаги барча ходимлар уюшмасидир. У касб ёки ҳунар бўйича бўлинмайди. Шунинг учун улар менежментнинг унумдорлик, фойдалилик ва ўсиш каби кўрсаткичларини тўғри ва ижобий баҳолайди. Касаба уюшмалар ходимлар ҳаётининг фаровонлиги фақат иш унумдорлиги орқали вужудга келишини тушунади. Ишчи кучини кўпайиб кетиши каби ҳоллар ҳам вужудга келиши мумкин. Бундай вазият ижобий ҳал қилинади. Японияда менежмент ва касаба уюшмалар ишчилар фаровонлигини ошириш учун доим рақобатдадирлар. Аммо, уюшма лидерлари ва менежмент иккита асосли тахмин айтади:

1. Фирманинг равнақи бошқа масалаларни ечишга шароит яратиб беради.

2. Бир-бирини ёмон кўришлик ҳеч кимга фойда келтирмайди.

Умуман олганда, Японияда менежментда иккита сабаб бўлгани учун шикоятлар кам тушади. Биринчидан, япон ишчиси ўзини эзилган деб ҳис қилмайди.

Иккинчидан, у ҳар хил ҳуқуқ ва норозиликлардан ўз ишини устунроқ деб билади.

Япония кичик мамлакат. Аҳоли зичлиги жуда юқори. Ресурслар чекланган. Табиий офатлар қўрқув ҳиссини уйғотиб туради. Шунинг учун миллий бирдамлик ҳисси жуда юқори. Японлар европаликларга қараганда, гуруҳ бўлиб жуда яхши фаолият кўрсатади. Бу нарса, айниқса, бирор-бир масалани ҳал қилишда яққол кўринади.

А.Атос ва Р.Паскал «Япон бошқарув санъати» китобида ёзилишича: «Японлар ҳар бир кишини иқтисодий, ижтимоий, психологик ва руҳий эҳтиёжларга эга, деб қарайди. Америка бошқарувчилари ҳам худди шундай фикрда, аммо бу нарсага алоҳида эътибор бермайди. Япон бошқарувчилари эса бошқа институтлардан кўра (давлат, оила ёки дин) кўпроқ инсон шахсига урғу беради.

Японлар тартиб-интизомга қатъий риоя этиб, жамоа манфаати ва қизиқишидан келиб чиққан ҳолда, экстра-кординал ишларни ҳам бажариши мумкин. Улар доимо мақсад сари ҳаракат қилиб, ўзларини ҳар томонлама мукамаллаштиришга интилади.

Токио университети иқтисодиёт факультети декани Сусума Какаями: «Японча менежмент тизими айни фаолият соҳасидаги замонавий фан ва амалиёт ютуқларини ўта чанқоқлик ҳисси билан сингдириб олади», - деган. Япон менежменти 4 асосий масалани ҳал қилишга киришган: технологик инновация, саноатлашиш, демократия ҳамда байналминаллик. Буларнинг барчаси каттани ҳурмат қилиш ва жамоа фикри каби омилларга ўз таъсирини кўрсатмади.

Менежерлар ва ишчилар орасида зиддият келиб чиқиши мумкин, аммо улар рақобатдошларига ўзининг энг ёмон кўрган душмани сифатида қарайди. Ҳар бир фирма биринчи бўлишга интилади, энг аввало, фирманинг мавқеи, кейин фойдасига қаралади.

Япон корхоналарида лидерлик, албатта, масъулиятли лавозимдир. У гуруҳни бирлаштиради, ички зиддиятларни ҳал қилади. Унинг ҳокимиятини ҳамма тан олади. Лидернинг (етакчи) йўқлиги гуруҳни парокандаликка олиб келиши мумкин.

Японияда шахснинг мавқеи ва ҳокимиятга эгаллиги қандай ишлаганлигига қараб эмас, қанча ишлаганлигига қараб белгиланади.

Ўқитиш дастури иш фаолиятида ҳамкорликни рағбатлантиришдир. У бутун гуруҳнинг билими ва тажрибасини ошириб, ишлашга бўлган эҳтиёжини ҳам юқори даражага кўтаради. Япон маданияти японларнинг гўзалликка бўлган эҳтиёжини ифодалайди. Уларнинг гўзаллик ҳисси кўп қирралидир. Улар учун гўзаллик нозик дид ва оддийликдир.

Япон демократиясининг концепцияси ўзига хосдир. У ўзаро душман бўлган фракцияларнинг жангидан иборат бўлмай, кўпчилик тизимни тан олмайди. Барча қарорлар жамоаларнинг аноним қарорларидир. Шундай усуллар билан Япония мамлакат сифатида шаклланди ва дунёга ўзини танитди. «Табиийлик ҳамма нарсадан устун», «Дунё яхшиликсиз даҳшатлидир; дунё меҳнатсиз тушқунликдан иборатдир».

Таянч иборалар

Сифатли назорат қилиш тизими (QS); сифат тўғараклари, жамоа бўлиб, қарор қабул қилиш тизими, менежмент концепцияси, умрбод ишга ёллаш тизими, менежмент стратегияси, менежментнинг концептуал жойлашиши.

Саволлар

1. Япония менежментининг қандай асосий принципларини биласиз?
2. Япония фирмаларидаги жамоавий қарор қабул қилиш тизимининг мазмуни.
3. Чет эл фирмаларидаги сифат бошқариш системаси мазмуни нимадан иборат?
4. Чет эл инновацион менежментининг қандай замонавий концепциялари бор?

Адабиётлар

1. Санто Б. Инновация как средство экономического развития.-М., Прогресс, 1990.
2. Хойер В. Как делать бизнес в Европе.-М., Прогресс. 1992.
3. Управление процессом нововведений в капиталистической фирме.-М., 1995.
4. Максимцов В.А. Менежмент.-М., Акалис, 1998.

5.5 Меҳнат ресурсларини бошқариш

Япон бошқарувининг ўзига хос томонларидан яна бири меҳнат ресурсларини бошқаришдир. Япон корпорациялари меҳнат ресурсларини бошқаришнинг Америка тизимини қўллаб ходимларнинг ишини юксак даражада самарадор бўлишига эришган. Бунда иш ҳақи, меҳнат ва иш жойларини ташкил қилиш, ходимларнинг малакасини ошириш ва текшириш каби жиҳатларга урғу берилади. Аммо японлар америкаликлардан фарқли равишда ходимларни корхонага содиқлигидан ҳам фойдаланади. Японияда оддий ходимдан тортиб, то юқори бошқарувчигача корхонани бир катта тизим деб тушунади. Ўзини тизимнинг бир бўлаги деб билади, агарда у ўз ишига лоқайдлик билан қараса, уни деб бутун тизим тўхтаб қолишига ишонади ва шунга қараб фаолият юргизади. Кўпгина ходимлар меҳнат таътилларини жуда қисқа муддатга ва жуда зарур ҳоллардагина олади. Чунки, «компанияга керакли бўлганимда мен қандай қилиб дам оламан», деган фикр улар учун шиордир.

Японлар ўз ходимини бошқа фирмага утиб кетмаслиги учун доимий бандликни кафолатлайди. Бошқа фирмага ўтган ходим ўз иш стажидан айрилади ва ҳаммасини бошидан бошлайди.

Японияда бандлик сиёсати ўзига хос томонларга эга. Бу фақатгина иш берувчи ва ишчи орасидаги шартнома бўлибгина қолмай, балки ақлий ва ҳиссий характерга эга омилдир. Япон ишчилари ўта интизомлидир. Японияда умрбод ёллаш усулидан фойдаланилади. Ҳар бир фирма ва ташкилот япон аъъаналарига содиқликда иш олиб боради. Япон фирмалари ҳар бир ишчини оила аъзоси сифатида кўради ва шунинг учун корхона жамоаси бир оиладек, фирма фаолияти давомидаги барча қийинчилик ва хурсандчиликларни биргаликда баҳам кўришади.

Фирма бир оила бўлиб фаолият кўрсатар экан, ишонч, ҳамкорлик ва жамоа олдида турган масалалар ўзаро ёрдам орқали ечилади.

Инсон ўз-ўзини хурмат қилиши лозимдир. У масъулиятни сезиб, ўз билим ҳамда тажрибаларини оширишни истайди. Бу ҳолда, японлар тили билан айтганда, узоқ ижодий ҳаёт кечиради. Ўз кучини фирма масалаларини ечишга қаратиш билан бирга, ишчи ўз билим ва малакасини оширади, Японияда менежерлар фирма мақсади ва сиёсатини ишчиларга доимий равишда тушунтириб боради ва ишчилар ҳам бунга ўз розиликлари ёки норозилиklarини билдиришлари мумкин, яъни ишчилар маъмурият билан эркин алоқада бўладилар. Фирманинг муваффақияти уларнинг муваффақиятидир.

5.6 Сифатни таъминлашга йўналтирилган бошқарув тизими

Сифатни таъминлашга йўналтирилган бошқарув тизими, сифат бошқаруви тизимининг вужудга келишига асос бўлган нарса давлатнинг маҳсулотларнинг бекамикўстлиги учун ҳаракатидир. Бу ҳаракат маҳсулотлар сифатини оширибгина қолмай, балки ишчиларда масъулият ҳисси ва ўз ишини бошқариш ҳислатларини кучайтиради.

Дастлаб сифатни назорат қилиш сифат тўғарақларида амалга оширилади. Бундай тўғарақларни ташкил қилиш учун сифат назорати бўйича япон олими Исакава Нафу бошқарувчиларга қуйидаги тамойиллар бўйича иш юриштишни тавсия этади:

- ўз устида ишлаш;
- жамоа бўлиб фаолият кўрсатиш;
- сифатни бошқариш усулларини қўллаш;

- ходимлар иш жойи билан алоқа;
- иш билан боғлиқ фаолликнинг тинимсизлиги;
- ўзаро ривожланиш;
- янгилик яратиш муҳитини вужудга келтириш ва ижодий изланиш тамойили;

- сўнги босқичда ҳамманинг қатнашиши;
- маҳсулот сифатини ошириш муҳимлигини тушуниш ва тегишли барча чораларни кўриш.

Яна япон тизимини гарбий тизимдан фарқли, ўзига хос хусусиятлари ҳам мавжуд:

1) Сифатни бошқаришнинг фирма миқёсида, ҳамма бўлимларнинг иштироки билан ўтказиш.

2) Сифатни назорат қилиш усулларига янги кадрларни ўргатиш ва тайёрлаш.

3) Сифат тўғараклари фаолияти.

4) Сифатни бошқаришни текшириш (корхонага Деминг премиялари ва бошқарув фаолиятини назорат қилиш).

5) Статистик усулларни қўллаш.

6) Сифатни назорат қилиш бўйича миллий дастурлар.

Корхонада сифатни назорат қилишда сифат тўғаракларининг вазифалари:

1. Корхона ривожини ва такомиллаштишига ёрдам бериш.

2. Иш жойида соғлом, ижобий ва ижодий муҳитни яратиш.

3. Ишчилар қобилиятини ривожлантириш, шунингдек, уларнинг қобилиятларидан фирма манфаатлари йўлида фойдаланиш.

Сифатни бошқариш кўпгина устунликларга эга:

а) У аниқ сифат кафолатларини беради. Сифат назоратини кучайтирган ҳолда нуқсонсиз ишлаб чиқаришга ўтиш мумкин. Нуқсонларни топиб, уларни бартараф этибгина қолмай, балки уни келтириб чиқарувчи сабабни ҳам аниқлаш лозим.

б) Сифатни узлуксиз назорат қилиш. Харидорларнинг диди ва таклифларини ўрганишга қулай муҳит яратилади, корхона таклиф этаётган товар харидоргир бўлиши ҳамда урфдан қолмаслиги кафолатланади.

в) Сифатни узлуксиз бошқариш одамлар онгидаги нотўғри, ҳақиқий бўлмаган ахборотни топишга кумаклашади, «билим кучдадир» шиори сифатни узлуксиз бошқариш асосидир.

QS га айланган асосий қарашларга қуйидагича тавсиф бериш мумкин:

1. Ўз ишида мукамалликка эришиш ҳар бир одамнинг табиий эҳтиёжидир. Агарда биз ушбу жараёни тўғри бошқариб бориб, уни рағбатлантириб турсак, у ўз ишини доим мукамаллаштириб бориши мумкин.

2. Индивидуал ишни бошқарувчи инсонлар бу ишнинг ҳақиқий мутахассисларидир. Иш жараёнида кўплаб хатоларга йўл қўйилиши мумкин, мутахассислар эса бу қийинчиликларни енгиб ўтишда ўз қимматли маслаҳатларини бериши мумкин.

3. Ходимлар ақл ва тафаккур эгаси бўлиб, ўз ишининг ҳам билимдони, ҳам устасидир. Улар муваффақиятга интилиб, масъулиятли ишдан ҳам қочмайди. Агарда ходимларда масъулият ҳиссини тарбияласак, кейинчалик ташкилотда жуда кучли ижодий фаолликни кузатиш мумкин.

4. Сифат тўғарагида амалга оширилаётган жараён тўхтовсиздир. У бир-биридан фарқ қилувчи, бир томондан таълим, иккинчи томондан эса тарбия берувчи жараён. Бошқа томондан, уларни ҳар кунги ишга тааллуқли бўлган тадбирларда қатнашишга даъват қилувчи жараёндир.

Японияда ҳар йили, 1951 йилдан бошлаб, сифатни бошқариш тизимига ўзининг катта ҳиссасини қўшганларга У.Э.Демингнинг премиялари топширилади. У.Э. Деминг Японияда сифатни бошқариш асосчисидир.

Истеъмолчиларнинг талабидан келиб чиқиб, технологиялар ўзгариб бораётган бу замонда бошқарувчилар ўз тафаккур ва йўналишларини доимий равишда ўзгартириб туришлари керак. Буни қуйидагича ифодалаш мумкин:

1. Авваламбор, куч маҳсулот сифатига қаратилади. олинадиган фойдага эмас.

2. Ҳар бир нарсани истеъмолчи ўлчови билан ўлчаш керак.

3. Ишлаб чиқариш жараёнининг кейинги босқичи сенинг маҳсулотинг истеъмолчисидир.

4. Қарор қабул қилишда ахборот билан таъминланганлик ва иқтисодий, математик усулларнинг қўлланилиши бу жараённинг тинч, самарали ва ижодий характерда бўлишига хизмат қилади.

5. Бошқарув тизимида ҳар бир ходимнинг қатнашишига имконият яратилади.

5.7 Бошқарувни назорат қилиш тизими

Бошқарув назорати ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун менежерлар фаолиятининг асоси ҳисобланган бошқарувни режалаштириш ва айланма алоқа тушунчаларининг қўшилмасини ўз ичига олади. Инсоннинг бошқарувчилик қобилияти ўзининг чегараларига эга, шунинг учун бизнеснинг оптимал масштаби топилиши зарур. Мисол тариқасида фирмани ташкил қилишда филиаллар тизимига асосланган «Мацусита» фирмасини олиб кўрамиз.

1. Юқори бошқарувчи компаниялар филиал бошқарувчилари устидан назорат ўрнатиш учун филиалларда режалаштириш, филиалларнинг ички капитал тизими, ҳар ойлик бухгалтер ҳисоботлари тизими назоратини амалга оширади.

2. Бўлим бошлиқлари устидан назорат ўрнатиш учун филиал бошқарувчилари бўлимларининг бюджети, ҳар ойлик бухгалтер ҳисоботлар тизимини назорат қилади.

Филиалларда режалаштириш олдин бўлимлар бўйича, кейин филиаллар бўйича амалга оширилиб, бу режалар компания миқёсига олиб чиқилади. Бу усул қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Компания стратегиясини эълон қилиш. Компаниянинг стратегияси бирмунча мавҳум тушунча, аммо у фирманинг мақсадига баҳо бериб, фирма сиёсати ва мақсадини аниқлаштириб, конъюктура қийинчиликларини ечишга ёрдам берадиган ўзига хос шиордир.

2. Филиалларда режалаштириш директивалари. Филиалларда компания стратегияси режалаштиришнинг директива кўринишида компания Президенти томонидан белгиланади.

3. Филиалларнинг режалаштириш сиёсатини аниқлаш

4. Ҳар бир бўлимнинг ўз режасини тузиши.

5. Бўлимнинг бюджет лойиҳасини тайёрлаш.

6. Филиал режасининг лойиҳасини тайёрлаш.

7. Филиал режаларини текшириш ва тасдиқлаш.

8. Филиал режасининг тасдиқланган лойиҳасини топшириш. Бу нарса «қирол тамғаси босилган ҳужжат» деб аталади. Уни юқоридаги бошқарувларга топшириш маросими филиал бошқарувчиси учун катта шарафдир.

Японлар ўз кучини бекордан-бекорга сарф қилмайди. Ҳамма нарса тўлиқ йўлга қўйилганлиги яхши менежментдан далолат беради. Япон менежментида рағбатлантириш ҳам яхши йўлга қўйилган. Улар фахрий ёрлик, совғалар, пул мукофотлари ёки қўшимча дам олиш таътили кўринишидадир. Ўғрилиқ, пора олиш, адолатсизлик, каттанинг йўл-йўриқларига асосиз кирмаслик каби ҳолларда эса жарима, танбеҳ ва ишдан бўшатиш каби чоралар қўлланади.

VI БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ШАКЛЛАРИ

6.1 Инновацион менежментда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш

Қарорларнинг моҳияти ва таснифи

Бошқарув қарори - менежмент тизимида аниқ мақсадга эришиш йўлида кўпдан-кўп вариантлардан муқобили танланиб, прогнозлаш, мослаштириш, иқтисодий асослаш натижасида қабул қилинади.

Бошқарув қарорларини майдонга келтирадиган асосий сабаб муаммони бартараф этиш, унга жавоб излаш ёки уни ечиш зарурати, яъни келажакда объект (ҳодиса)нинг ҳақиқий ўлчамларини муддаодаги, қутилган, прогноз қилинган ўлчамларга яқинлаштиришдир.

Муаммони ҳал қилиш, ечимини топиш учун қуйидаги саволларга жавоб топиш зарур:

- гоёни рўёбга чиқариш, муаммони ҳал қилиш нима учун керак?

- истеъмомчиларнинг янги эҳтиёжларини ёки эски эҳтиёжларини қондириш учун қандай сифат даражаси керак?

- қандай технология буйича фаолият юргизиш лозим?

- қандай ишлаб чиқариш чиқимлари сарфланиши керак?

- қанча миқдорда?

- вазифа қайси муддатда бажарилиши керак?

- вазифанинг бажаралиш жойи, ишлаб чиқариш бинолари қаерда?

- истеъмомчи ким?

- маҳсулот нархи ва у қачон етказиб берилиши керак?

- умуман олганда, маҳсулотнинг ижтимоий фойдалилиги қандай?

Комплекс муаммоларни расмийлаштириш, яъни объектнинг амалдаги ва кутилаётган ҳолатлари ўртасидаги фарқни аниқлаш, шунингдек, муаммони ҳал қилиш учун уни таркибий қисмларга ажратиш лозим.

Муаммони ечиш учун зарур бўладиган ресурслар чекланганлиги сабабли муаммоларни уларнинг долзарблиги, тугган ўрни, риск даражаси, аҳамияти буйича тартиблаш лозим.

Қарорлар сифатини ошириш учун уларни қуйидаги белгиларига кўра таснифлаш лозим:

- товарнинг ҳаётийлик цикли бошқичи (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ОТПП ва б.);

- менежмент тизими таркибидаги кичик тизим (мақсадли, таъминловчи ва б.);

- мақсад (коммерция ва нокоммерция қарорлари);

- бошқариш даражаси (юқори, ўрта, қуйи);

- миқёси (комплекс ва хусусий қарорлар);

- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш (жамоавий ва шахсий қарорлар);

- амал қилиш давомийлиги (стратегик, тактик, жорий қарорлар);

- таъсир объекти (ички ва ташқи);

- ифодалаш усуллари (матн, чизма, математик формулалар);

- ифода шакллари (режа, дастур, буйруқ, фармоиш, кўрсатма, илтимос);

- мураккаблиги (стандарт ва ностандарт);

- узатиш (бериш) усули (оғзаки, ёзма, электрон).

Бошқарув қарори сифатига таъсир кўрсатадиган асосий омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- менежмент тизимига илмий ёндашувлар ва принциплар, моделлаштириш усуллари. Тадбиқ этиш, бошқа-

ришни автоматлаштириш, сифатли қарор қабул қилишни мотивациялаш ва бошқалар.

Одатда, ҳар қандай қарорни қабул қилишда турли даражадаги уч нарса – интуиция, муҳокама ва ақл-идрок (рационаллик) иштирок этади. Уларнинг ҳар бири билан алоҳида-алоҳида танишиб чиқамиз.

Соф интуитив қарор қабул қилишда кишилар «ўзимнинг танловим тўғри» деган фикрга, ўз ички ҳисларига асосланади. Бу ўринда «олтинчи сезги», одатда, ҳокимиятнинг олий бўғини вакилларининг миясига гўё ялт этиб келган янги фикр иштирок этади. Ўрта бўғин менежерлари кўпроқ ўзлари эга бўлган ахборотларга ва ЭҲМ ёрдамига таянадилар. Гарчи тажриба ортиши билан интуиция ҳам ривожланиб боришига қарамай, фақат унга асосланадиган менежер тасодифлар қулига айланиб қолади ва статистика нуқтаи назаридан унинг тўғри етказиб берилиши эҳтимоли анча паст бўлади.

Муҳокамаларга асосланган қарорлар кўп жиҳатлари билан интуитив қарорларга ўхшайди, балки шу сабабданми, бир қарашда улардаги мантиқ кучи сезилмайди. Лекин барибир уларнинг негизида билим ва мулоҳазалар, ўтиш тажрибаси туради. Улардан фойдаланиб, соғлом ақлга таянган ҳолда, бутунги кун киритадиган тузатишлар билан, илгариги даврда худди шундай ҳолатларда энг яхши натижа берган вариант танланади. Аммо одамларда зукко ақл кам учрайди ва шу сабабли қарорлар қабул қилишнинг бу усули, гарчи тезкорлиги ва арзонлиги билан диққатга сазовор бўлса-да, ҳамиша ҳам ишончли бўлавермайди.

Унинг яна бир ожиз томони шундаки, муҳокама предметини илгари юз бермаган, учрамаган вазият билан қиёслаш мумкин эмас ва шу сабабли ҳали уни ҳал қилиш буйича тажриба йўқ. Бундан ташқари, бундай ёндашувда раҳбар аксарият ўзи яхши билган йўналишларда ҳаракат

қилишга интилади, натижада, бошқа соҳага киришдан онгли ёки онгсиз бош тортгани ҳолда ундаги яхши натижани бой бериши мумкин. Қарорлар кишилар томонидан қабул қилинар экан, бу қарорларда уларнинг ижодкори бўлган менежерларнинг шахси, албатта, сезилиб туради. Шу сабабли, қарорларни вазмин, импульсив (лаҳзалик), инерт (суст), таваккал ва эҳтиёткорона каби турларга бўлиши мумкин.

Вазмин қарорларни ўз иши, билдириладиган фикрлар ва уларни текшириб кўришга эътибор билан, танқидий назардан қарайдиган менежерлар қабул қилади. Одатда, улар қарор қабул қилишга киришишдан олдин шаклланган асосий ғояга эга бўлади.

Импульсив қарорларнинг муаллифлари ғоят хилма-хил ғояларни чекланмаган миқдорда беради. Лекин уларни лозим даражада текшириш, аниқлаш, баҳолашга қодир бўлмайди. Шу сабабли бундай қарорлар етарли даражада асосланган, ишончли бўлмайди, чунки улар «уйламай-нетмай», «тўсатдан», «бир зўр бериш» билан қабул қилинади.

Инерт қарорлар эҳтиёткорона изланиш натижаси ҳисобланади. Улардан ғояни яратишга қараганда назарий ва аниқлаш ҳаракатлари устунлик қилади, шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, янгилик, дадилликни топиш қийин.

Таваккал қарорлар импульсив қарорлардан шуниси билан фарқ қиладики, уларнинг муаллифлари ўз фикрларини батафсил асослашга интилмайдилар, ўзига ишончи катта бўлганидан турли хатарлардан қўрқмасликлари мумкин.

Эҳтиёткор қарорлар менежер томонидан жами вариантларнинг батафсил баҳоланиши, ишга ўта танқидий қараши билан ажралиб туради. Улар инерт қарорлардан ҳам камроқ даражада янгилик ёки дадилликка эга бўлади.

Биз юқорида санаб ўтган қарор турлари, асосан, персонални жорий бошқариш жараёнида қабул қилинади. Менежмент тизимидаги ҳар қандай кичик тузилмаларни стратегик ва тактик бошқаришда иқтисодий таҳлил, асослаш, энг мақбулини танлаш усулларига асосланган рационал қарорлар қабул қилинади. Бу масалаларни қуйида кўриб ўтамиз.

6.2 Қарорлар сифатига қўйиладиган талаблар

Бошқарув қарорларининг сифати деганда, қарорнинг конкрет истеъмолчини қондирадиган ва реал амалга оширилишини таъминлайдиган параметрлар мажмуи тушунилади.

Тизимли ёндашувда қарорлар қабул қилишнинг «қора қути» таркибий қисмлари 6.1-расмда келтирилган.



6.1-расм. Тизимли ёндашувда қарор қабул қилишнинг «қора қути» таркибий қисмлари.

Энди 6.1 - расмда келтирилган «қора қути» таркибий қисмлари мазмунини қўриб ўтамиз. Тизимнинг «кириши» аниқ бозорлар бўйича ҳал қилиниши зарур бўлган муаммолар (истеъмолчилар талаблари, сегментларга бўлиш натижалари, объект сифати, сотиш ҳажми, етказиб бериш муддатлари, нархлар ва ҳоказо) параметрлари билан тавсифланади. Кириш ахборотлари сифатини ошириш бўйича тадбирлар қабул қилинади.

«Чиқиш» талаблари - қарор сифати ва самарадорлигига таъсир кўрсатадиган «ташқи муҳит» омиллари ойдинлаштирилган, тизим «кириши» яхшилаб ўрганилганидан кейин қарорни қабул қилиш технологиясини моделлаштириш, жараён параметрларини таҳлил қилиб чиқиш, уларни яхшилаш бўйича чоралар кўриш ва бевосита қарорни ишлаб чиқишга киритиш керак. Агар «кириш» сифати «қониқарли» деб баҳоланса, унда «чиқиш» сифати тизимида «жараён» сифатининг ҳар қандай даражасида қарор сифати «қониқарли» бўлади.

Бошқарув қарорининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлайдиган асосий омилларга қуйидагилар киради:

- бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда менежментнинг илмий ёндашувларидан фойдаланиш;
- бошқарув қарорлари самарадорлигига иқтисодий қонунларнинг таъсирини ўрганиш;
- қарор қабул қилувчи шахсларни қарорлар ишлаб чиқиш тизимининг «чиқиш», «кириш», «ташқи муҳит» ва «жараён» параметрларини тавсифлайдиган сифатли ахборот билан таъминлаш;
- функционал-қиймат таҳлили, прогнозлаш, моделлаштириш ва иқтисодий асослаш усулларини қўллаш;
- муаммонинг таркибий қисмлари ва мақсадлар шажарасини тузиш;

- қарорлар вариантларининг таққосланишини (қиёсийлигини) таъминлаш;
- қарорларнинг қўп вариантлилигини таъминлаш;
- қабул қилинадиган қарорларнинг ҳуқуқий жиҳатдан таҳлил қилиш тизимини, тизим таркибий қисмларининг ўзаро боғланишини ва уларни такомиллаштириш навбатларини аниқлашга имконият яратади.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишда вақт ва маблағларни тежаш мақсадида «қора қути» таркибий қисмларини қуйидагича такомиллаштириш (шакллантириш, ишлаб чиқиш) таклиф қилинади (6.1-расм).

Дастлаб бизга нима кераклигини, қарор қандай параметрларга эга бўлиши лозимлигини аниқ-равшан белгилаб олишимиз лозим.

Бошқарув қарорларининг сифати параметрларига қуйидагилар киради:

- энтропия кўрсаткичи, яъни муаммонинг миқдорий ноаниқлиги. Агар муаммо миқдорий кўрсаткичларсиз, фақат сифат жиҳатидангина ифода этиладиган бўлса энтропия кўрсаткичи нолга яқинлашади. Агар муаммонинг барча кўрсаткичлари миқдорий баён этилган бўлса, энтропия бирга яқинлашади;

- инвестициялар кутишнинг рисклик даражаси;
- қарорни сифат, харажат ва муддат кўрсаткичлари бўйича амалга ошириш эҳтимоллари;

- назарий моделнинг ўз негизи бўлиб хизмат қилган амалдаги маълумотларга мослик даражаси (ёки прогноз аниқлиги даражаси, аппроксимация коэффиценти).

Бошқарув қарорининг дастлабки сифат параметрлари ва самарадорлиги белгиланганидан кейин (муаммони ҳал қилишдан мақсад, бу ҳаракатдан кутилган энг минимал самарадорлик, чегара аниқланади) қарор сифати ва самарадорлигига таъсир кўрсатадиган ташқи муҳит омиллари таҳлил қилинади. Ундан кейин тизим «кириши» параметр-

лари таҳлил қилинади ва уларни яхшилаш ҳамда тизим «чиқиши» да - режалаштирилган натижага эришишнинг миқдор ва сифат жиҳатлари, муайян эҳтимолликка эга, риск даражаси ифода этилган қарор таҳлил қилинади.

Тизимдаги «ташқи муҳит»нинг таркибий қисмларига фирманинг бошқарув қарори сифатига таъсир кўрсатадиган макро ва микромуҳит, минтақа инфратузилмаси киради. Хусусан, халқаро интеграция, мамлакатдаги сиёсий вазият, мамлакатнинг иқтисодиёти, техника ҳолати, ижтимоий-демографик, табиий-иқлим, маданий ва бошқа омиллар, минтақа инфратузилмаси омиллари (бозор инфратузилмаси, атроф-муҳит мониторинги, ижтимоий микромуҳит, саноат, транспорт, алоқа ва бошқалар), фирманинг бошқа фирмалар (қарор қабул қилувчи шахслар), ташкилотлар, воситачилар, раҳбарлар билан алоқаларини характерлайдиган омиллар ҳам шулар жумласидандир.

Қайта алоқа истеъмолчилардан қарор қабул қилган шахсга (жараёнга) ёки муаммони ҳал қилиш бўйича ахборот берган шахсга («чиқиш») келадиган турли ахборотларни тавсифлайди. Қайта алоқа ахборотларининг келиши (олиниши) қарор сифатсизлиги, истеъмолчиларнинг қарорни ойдинлаштириш ёки қайта кўриб чиқиш тўғрисидаги қўшимча талаблари, янгиликнинг пайдо бўлганлиги ва бошқа омиллар билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Қарорни қабул қилиш жараёни қуйидаги операцияларни қамраб олади: ишга тайёргарлик, муаммони аниқлаш ва мақсадларни ифодалаш, ахборотлар излаш, унга ишлов бериш, ресурслар таъминоти имкониятларини аниқлаш, мақсадларни муҳимлиги бўйича тартиблаш (навбатга қўйиш), вазифаларни ёзма ифодалаш, зарур хизматларни расмийлаштириш, вазифаларни бажариш.

Тизимли ёндашувни бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига татбиқ қилиш ва уни асослаш;

- ахборотларни йиғиш ва ишлов бериш жараёнларини, қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнларини автоматлаштириш;

- сифатли ва самарали қарорлар қабул қилиш тизимини ишлаб чиқиш, унинг амал қилиши;

- қарорни амалга ошириш механизмнинг мажбурияти.

Бошқарув қарори сифати ва самарадорлигини оширишда юқорида санаб ўтилган шартларни бажариш аяқ қийин.

Қиймати юқори баҳоланадиган объектлар (лойиҳалар) бўйича оқилона бошқарув қарорлари ёрдамида келтирилган шароитларни бажариш мумкин. Шу билан бирга, рақобат объектив жиҳатдан ҳар бир инвесторни бошқарув қарорининг сифати ва самарадорлигини оширишга мажбур қилади. Шу сабабли ҳам ҳозирги даврда менежмент тизимини автоматлаштириш асосида қарорлар сифати ва самарадорлигини ошириш бўйича эътиборга олинадиган шартлар миқдорини кўпайтириш тенденциялари кузатилади.

Масалан, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ҳуқуқий, ресурс таъминоти, бошқарув жараёнларини автоматлаштириш, тизимнинг ташқи муҳитини ташкил қиладиган таркибий қисмлар «Менежмент асослари», «Информацион менежмент» («Информацион технологиялар»), «Маркетинг» фанларида ўргатилган.

Илгари таъкидлаб ўтилганидек, бошқарув қарорининг сифати ва самарадорлигини ошириш учун қарорларнинг кўп вариантлилигини таъминлаш лозим, яъни мақсадга эришиш йўлида қилинадиган бир вазифанинг ўзини бажариш бўйича камида учта ташкилий-техник вариантларни ишлаб чиқиш керак бўлади.

Масалан, иккита юпқа металл тахтани ковшарлаш, пайвандлаш, елимлаш, болтлар билан бириктириш каби

технологик усуллар орқали бир-бирига бирлаштириш мумкин. Мутахассиснинг вазифаси шундай бирлаштириш усулини танлашдан иборатки, у талаб қилинадиган вазифани сифатли бажариш билан бирга, айти пайтда, бу усул муаммони ечиш, конструкцияни тайёрлаш ва ундан фойдаланиш харажатларини минималлаштиришга хизмат қилсин. Лекин турли техник ечимларни мутлақо бир хил сифат даражасида амалга ошириш умуман мумкин эмас. Шу сабабли муаммо ечими вариантлари самарадорлигини қиёслашда уларни сифат даражаси бўйича қиёсланадиган кўринишга келтириш лозим.

Яна бошқа бир мисол. Илгари амалга оширилган, масалан, 1994 ва 1996 йиллардаги техникавий ечимлар қиёсланади. Қарорлар ягона бир ҳужжатлар бўйича бажарилган, шу сабабли вариантлар бўйича базис сифат даражасини бир хил деб қабул қилиши мумкин. Лекин вариантлар ҳам сифат даражаси бўйича, ҳам харажатлар бўйича бир-биридан фарқ қилади. 1994 йилдаги вариант сифати икки йил давомида табиий ва маънавий омиллар таъсири ҳисобига пасайган. 1994 йил варианты бўйича ҳисоб-китоб йили (1996 йил) келтирилган харажатлар, гарчи вариантлар бўйича харажатлар бир хил бўлса-да, 1996 йилнинг жамғариш коэффиценти харажатларидан кўпроқ.

Бошқарув қарорларидаги муқобил вариантлар қуйидаги омиллар бўйича қиёсланиши лозим:

- 1) вақт омили (лойиҳаларни ёки инвестиция, қўйилмаларни амалга ошириш вақти);
- 2) объект сифати омили;
- 3) объект ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили;
- 4) объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлиги омили;
- 5) бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ахборотлар олиш усули;
- 6) объектни қўллаш (фойдаланиш) шароитлари;

- 7) инфляция омили;
- 8) риск ва ноаниқликлар омили.

Юқорида келтирилган саккиз омил бўйича муқобил вариантлар менежмент тизимидаги мақсад кичик тизимнинг хусусий кўрсаткичларини (маҳсулотнинг сифати, ресурс-сигимлилиги кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий даражаси, жамоатнинг ижтимоий ривожланиши даражаси, экология муаммолари) яхшилашга қаратилган, шунингдек, таъминловчи, бошқариладиган ёки бошқарувчи кичик тизимларни ривожлантиришга, тизимнинг ташқи муҳит билан алоқаларини яхшилашга йўналтирилган техникавий, ташкилий ёки иқтисодий тадбирларни асослаш билан таъминланади.

Ҳар бир конкрет ҳолатда бошқарув қарорининг муқобил вариантлари бир-биридан айрим омиллар бўйича фарқ қилиши мумкин.

Мутахассис, менежер ёки қарор қабул қилувчи шахннинг вазифаси энг кўп омиллар сони бўйича қиёсийликни таъминлаш мақсадида конкрет вазиятларни ҳар томонлама комплекс таҳлилинини ўтказишдан иборат. Эътиборга олинган омиллар қанчалик кам бўлса, инвестициялар самарадорлиги прогнози аниқлиги шу қадар паст бўлади.

Бошқарув қарорлари муқобил вариантларининг қиёсийлигини таъминлашнинг асосий қоидалари:

- 1) муқобил вариантлар сони учтадан кам бўлмаслиги лозим;
- 2) асосий вариант сифатида қарорнинг вақтга кўра энг янги варианты қабул қилиниши лозим, бошқа муқобил вариантлар тузатиш коэффициентлари ёрдамида асосий вариантга мослаштирилади;
- 3) муқобил вариантларни шакллантириш бошқарув қарорларининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлайдиган шароитларда амалга оширилиши лозим;
- 4) вақтни қисқартириш, қарор сифатини ошириш

ва харажатларни пасайтириш учун кодлаштириш усуллари ва қарорлар қабул қилиш жараёнида ахборот билан таъминлашнинг замонавий техника воситаларидан кенг фойдаланиш тавсия этилади.

Уқорида кўрсатилган 8 омил бўйича вариантлар қиёсийлигини таъминлаш технологиясини куриб ўтамыз.

Вақт омили бўйича муқобил вариантлар қиёсийлигини таъминлаш «бугунги сўм эртаги сўмга қараганда қимматроқдир» деган қарашга асосланган ҳолда амалга оширилади. Масалан, бугун 100 шартли бирлик валютага эга бўлган пул эгаси уни банкка депозитга қўйиб, бир йилдан кейин, агар йиллик банк ставкаси 10% бўлса, 110 шартли бирликка, икки йилдан кейин – 121, уч йилдан кейин 133,1 шартли бирликка (мураккаб фоиз бўйича) эга бўлади.

Вақт омилини ҳисобга олиш учун ўтган даврдаги харажатлар номинал харажатларни (X_k) жамғариш коэффициентига ($K_{ж}$) кўпайтириш йули билан объектни ишга туширишнинг келгуси йилига (ёки тадбирни амалга ошириш йилига, ҳисоб-китоб йилига) келтирилади.

У қуйидаги формула билан топилади:

$$K_{ж} = (1+a)^n \quad (6,1), \quad \text{бу ерда}$$

a - жамғариш коэффициенти, бирнинг улушлари;

n - белгиси - инвестициялар жойлаштирилган йил билан объектни ишга тушириш (тадбирни амалга ошириш йили, ҳисоб-китоб йили) йили ўртасида ўтган йиллар сони.

Келгуси даврга келтирилган жорий харажатлар (X^1_k) қуйидаги формула билан аниқланади:

$$X^1_k = X/n \cdot K_{ж} \quad (6.2)$$

Жорий даврга келтирилган келгуси харажатлар

$$(X^{11}_k) : X^{11}_k = X_n : K_d \quad (6.3)$$

формуласи бўйича топилади (бу ерда K_d дисконтлаш коэффициенти) $K_d = (1+d)^t$ (6.4)

бу ерда d - дисконт ставкаси, бирнинг улушлари.

Мураккаб фоизлар (Θ_n) бўйича жамғариш суммаси формуласига биноан йиғилади.

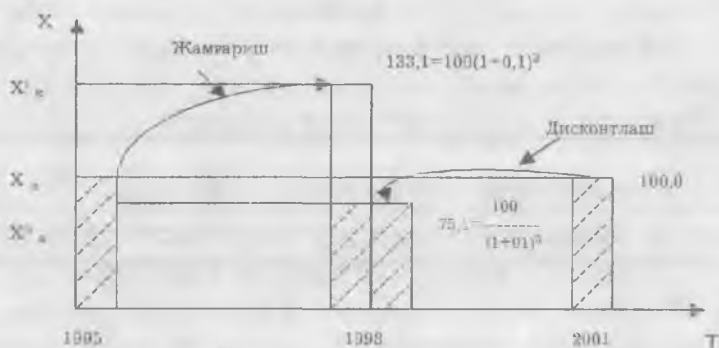
$$\Theta_n = X_k^1 - X_n \Pi \quad (6.5)$$

Дисконтлаш суммаси (Θ_d):

$$\Theta_d = X_n - X_k^{11} \quad (6.6)$$

Формуласи бўйича ҳисобланади

Вақт омилининг амал қилиш суммаси 6.2-расмда берилган.



6.2-расм. Вақт омилининг амал қилиши схемаси.

6.2-расмни таҳлил қиламиз. Ҳисоб-китоб қилинадиган йил-1998 йил. Айтайлик, 1.01.1995 йилда қўйилган 100 валюта бирлиги, 0.1га тенг бўлган жамғариш ставкасида мураккаб фоизлар бўйича жамғаришни ҳисобга олганда, 1.01.1998 йилга 1333,1 бирликни ташкил қилади. Агар лойиҳада 2001

йилнинг 1 январиди 100 валюта бирлигини сарф қилиш белгиланган бўлса, унда бугун (1.01.1998) биз дисконт ставкаси 0,1га тенг бўлганда 75,1 валюта бирлигини қўйишимиз лозим. Бундан чиқадиган хулосамиз: бугунги сўм эртаги сўмга қараганда бақувватроқ, қадрлироқ, чунки 1995 йилдаги 100 валюта бирлиги 1999 йилдаги 133,1 бирликка ёки 1998 йилдаги 75,1 бирлик 2001 йилдаги 100 бирликка тенг. Жамғариш ва дисконтлашнинг абсолют қийматлари бир-биридан фарқ қилади.

Жамғариш 33,1 бирликни (133,1-100) ташкил қилади, дисконтлаш эса 24,9 (100-75,1)дан иборат, чунки бизнинг мисолимизда нисбий кўрсаткичлар - жамғариш коэффициенти ва дисконтлаш коэффициенти қийматлари бир хил 1,331 (уч йил учун) бўлган ҳолда ҳисоб базаси ҳар хил. Вақт омилини ҳисобга олиш услубияти келгусида қўйилманинг белгиланган миқдориди бугунги қўйилма миқдорини ҳисоблаб чиқаришга имконият яратади.

Масалан, 2001 йилда 0,1 тенг бўлган дисконт ставкасида 100 валюта бирлигини инвестициялаш режалаштирилаётган бўлса, 1998 йилда 75,1 бирликни қўшиш лозим. Унга тескари масалани ҳам ҳал қилиш мумкин: бугунги белгиланган қўйилманинг муайян вақт ўтганидан кейин жамғарма билан бирга қанча миқдорга тенг бўлишини аниқланг?

Масалан, агар 1998 йилда 100 бирлик қўйилган бўлса, айтайлик, уч йилдан кейин 2001 йилда жамғариш ставкаси 0,1га тенг бўлганда 133,1 бирликка эга бўламиз.

Вақт омилини ҳисобга олиш мисолини 6.1-жадвалда келтирилган маълумотларда кўриб ўтамиз.

Жамғариш ставкаси 0,1га тенг бўлганда объект қурилиши вариантлари самарадорлигини баҳолашда вақт омилини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар.

6.1-жадвал

Инвестициялар варианты	Инвестициялар қўйилган йиллар								Илгиринчи инвестициялар	
	1998		1999		2000		2001-ишга тушириш		Хн	Хк
	Хн	Хк	Хн	Хк	Хн	Хк	Хн	Хк		
Биринчи	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
Иккинчи	-	-	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
Учинчи	-	-	-	-	50	55	150	150	200	205,0

6.1-жадвални таҳлил қилиб шундай хулосага келиш мумкин: қурилиш муддатини икки марта қисқартириш ва шунга мувофиқ инвестицияларни қисқароқ даврга «музлатиш» ҳисобига объект қурилишидаги инвестицияларнинг учинчи варианты биринчи вариантга қараганда 27,05 шартли бирликка ёки 13,5% га самаралироқ (232,05-205,00)

Шундай қилиб, вақт омилини ҳисобга олиш учун ҳамма харажатларни бир услубга келтириш лозим.

Объект сифати омили бошқарув қарорини ишлаб чиқишда қуйидаги формула қўлланади:

$$U = U K, \text{ бу вақтда}$$

U- объект эски варианты функцияларининг сифат бўйича янги вариантга келтирилган қиймати (инвестициялар нарх, таннарх, меҳнатталаблик, истеъмол соҳасидаги харажатлар ва бошқалар);

U- шунинг ўзи функцияларнинг номинал қиймати;

K- объект сифати омилини ҳисобга оладиган коэффициент;

a- объект сифатининг таҳлил қилинадиган курсаткичида аҳамиятга моликлик коэффициенти;

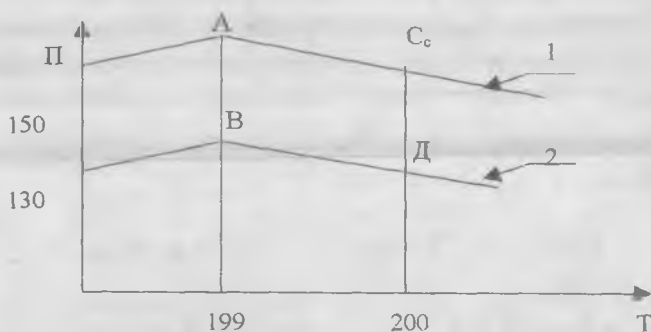
$$K = \frac{\Pi_{\text{ст}}}{\Pi_{\text{нов}}} \quad (6,8) \quad \text{бу ерда,}$$

$\Pi_{\text{ст}}$ – фойдали самара ёки объект эски варианты сифатининг таҳлил қилинадиган кўрсаткичи қиймати (объектлар шу кўрсаткич бўйича таққосланадиган кўри-нишга келтирилади);

$\Pi_{\text{нов}}$ – янги вариантга кўра.

Сифат омили, шунингдек, объектнинг йиллик унумдорлиги (фойдали самараси) пасайишида ва уни ишлатиш, таъмир харажатларининг ўсишда ҳам кўринади. Масалан, металл кесиш жихозлари бўйича йиллик унумдорликнинг пасайиши ва шу соҳада харажатларнинг ўсиш коэффи-циенти 0,02 ... 0,05 ни ташкил қилади.

Муқобил вариантларнинг сифат омилини ҳисобга олиш схемаси 6.3- расмда берилган, таҳлил учун бошлан-гич маълумотлар 6.2-жадвалда келтирилган.



6.3-расм. Сифат омилини ҳисобга олиш схемаси.

Бошқарув қарорини қабул қилишда объект сифати омилини ҳисобга олиш учун бошлангич маълумотлар (шартли мисол).

Кўрсаткичлар	Кўрсаткич қиммати
1. 1995 йилда металл кесувчи станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик харажатлар, шартли бирлик.	1500
2. 1995 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги, донa деталь.	5000
3. 1993-1999 йилларда станокни ишлатиш ва таъмирлаш ўртача йиллик харажатларнинг ҳар йилги усш коэффициенти.	0,03
4. 1993-1999 йилларда станок унумдорлигининг ҳар йилги пасайиш коэффициенти	0,04

Аниқланг:

а) 1998 йилда станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик кўрсаткичлар қанча бўлган?

б) 1998 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги қанчага тенг (ишлатишнинг бошқа шароитлари ўзгармай қолади)?

Ечиш:

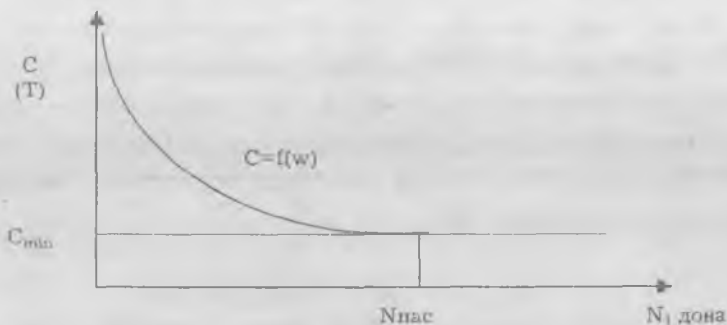
1998 йилда станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик харажатлар:

$$1500(1+3 \times 0,03)=1635 \text{ шартли бирлик, бу ерда}$$

3 – ҳисоб йили билан маълумотлар берилган йил ўртасидаги давр (йил ҳисобида);

1998 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги (прогноз)

$$5000 (1-3 \times 0,04)=4400 \text{ донaга тенг бўлади.}$$



6.4-расм. Объектни тайёрлаш таннархи (меҳнат талаблуги) ва унинг ишлаб чиқариш кўлами (йиллик дастури) ўртасидаги боғланиш.

6.3-жадвал

Бошқарув қарорини қабул қилишда объектнинг ишлаб чиқиш кўлами омилини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар

Курсаткичлар	Курсаткич қиймати
1. Эски вариантларга кўра объект бирлиги таннархи. (шартли бирликда)	1400
2. Эски вариантга кўра объектнинг маҳсулот ишлаб чиқариш дастури (бир йилда), дона	4500
3. Янги вариантга кўра объектнинг маҳсулот ишлаб чиқариш дастури. (дона)	7500
4. Кўлам омилини ҳисобга олиш коэффициенти	0,85

Янги вариантга кўра объект таннархини аниқланг ва таннархнинг ўзгаришига сабаб бўлган омилларни таҳлил қилинг.

Ечиш:

Объектнинг янги вариант бўйича таннархи:

$1400 \times 0,85 = 1190$ шартли бирликка тенг

Ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили.

Объектнинг ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили бошқарув қарорини ишлаб чиқишда қуйидаги формула бўйича ҳисобга олинади:

$$Y_n = Y_n \times K_N \quad (6,9), \text{ бу ерда}$$

Y_n – ишлаб чиқариш кўлами бўйича янги шароитларга келтирилган объект функциялари қиймати (инвестициялар, нарх, таннарх, меҳнатталаблик, истеъмол соҳасидаги харажатлар ва хоказолар);

Y_n – шунинг ўзи, функциянинг номинал (амалдаги ёки ишлаб чиқариш кўлами бўйича келтирилган) қиймати;

K_N – ишлаб чиқариш кўлами омили ҳисобга олинган коэффициент.

Бу коэффициент ҳар бир маҳсулот тури учун алоҳида аниқланади. Объектнинг иқтисодий кўрсаткичлари ва унинг ишлаб чиқариш кўлами ўртасидаги боғланиш шакли 6.4-расмда берилган. Расмдаги $N_{нас}$ - тўйиниш дастури, унинг ортиши билан маҳсулот таннархи (меҳнатталаблилиги) пасаймайди, чунки бу омил тугаб бўлган, ишлаб чиқаришни автоматлаштириш энг мақбул даражада. Муаллиф олиб борган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтириш ҳисобига маҳсулот таннархини 3 мартагача камайтириш, унинг сифатини 40% гача кўпайтириш мумкин, аммо катта параметрлик қаторларнинг қисқариши ва маҳсулотдан кам фойдаланиш ҳисобига маҳсулот истеъмолчисининг харажатлари ўсиб кетади.

Объектнинг ишлаб чиқариш кўлами омилини ҳисобга олиш мисолини 6.3 - жадвалда келтирилган маълумотлар асосида кўриб ўтамиз.

Янги вариантга кура объект таннархи йилнинг маҳ-

сулот ишлаб чиқариш дастурини 66 %га ошириш ҳисобига 15 %га пасайди.

Дастур ишлаб чиқаришнинг йирик серияли тури доирасида кенгайтириш сабабли объектнинг кинематик схемаси ва унинг конструкцияси жиддий ўзгаришларга учрамади, деб ҳисоблаймиз.

Янги вариантга кўра объект таннархи қуйидагилар ҳисобига пасайган:

1) биринчи навбатда, ишлаб чиқариш харажатлари камайди. Дастурни кенгайтириш конструкциянинг ишлов беришига қулайлик имкониятларидан яхшироқ фойдаланишга, энг илғор, кам чиқиндили юксак механизациялашган технологик жараёнларни қўллашга шароит яратди. Бу эса материалларнинг технологик чиқиндиларини камайтириш, маҳсулот тайёрлашда меҳнат сарфларини қисқартириш, бекорчилик, ишлаб чиқаришда нуқсонли ва яроқсиз маҳсулотлар бўлишини (бракни) камайтириш имконини берди. Дастурни кенгайтириш, шунингдек, маҳсулот бирлигига тўғри келадиган шартли-доимий ишлаб чиқариш (умумцеҳ ва умумзавод) харажатларини камайтиришга имкон беради;

2) маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан олдинги харажатлар қисқарди (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёргарлиги харажатлари).

Фараз қиламизки, бу харажатларнинг абсолют қийматлари илгариги даражада сақланиб қолди, маҳсулот бирлигига эса бу харажатлар 66% га камайди (дастурнинг кенгайтириш ҳисобига пропорционал ҳолда).

3) маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан кейинги харажатлар (сотиш ва фирма хизмат кўрсатиш харажатлари) қисқарди. Ўз навбатида, маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини ўхшаш маҳсулотларини бир хиллаштириш ёки сотиш бозорини кенгайтириш, рақобат-

бардошликни кўтариш, янги сегментларни эгаллаш ҳисобига кенгайтириш мумкин.

Объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлик омили фақат маҳсулотни серияли ишлаб чиқаришдан тула ўзлаштиришга қадар, биринчи серияли намуналари ёки партияларнинг таннархи ёки меҳнатталаблилигини аниқлаш талаб қилинган ҳолларда ҳисобга олинади. Кескин рақобат шароитларида маҳсулотни сериялаб ишлаб чиқариш давомийлигини 2-5 йилга қадар қисқартириш тенденциялари кузатилади.

Шунга кўра, янги объектни ишлаб чиқаришда ўзлаштириш даври ҳам қисқаради. Масалан, агар маҳсулотни сериялаб ишлаб чиқариш давомийлиги 3 йилга тенг бўлса, уни ишлаб чиқаришни ўзлаштириш (жиҳатларни, технологияни ўрнатиш, созлаш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва шу кабилар) 6 ойдан ортмаслиги керак. Бу муддатдан сўнг ўзлаштирилганлик омили иқтисодий кўрсаткичларга таъсир кўрсатмайди.

Маҳсулотнинг ҳар бир тури учун ўзлаштирилганлик коэффициенти алоҳида белгиланади. Масалан, рўзгор газ плиталари учун ўзлаштирилганлик коэффициенти 6.4-жадвалда келтирилган.

6.4-жадвал

Ялпи серияли ишлаб чиқаришда бўлган рўзгор газ плиталарининг ўзлаштирилганлик коэффициенти (мисол)

Плитанинг тартиб номери (ялпи ишлаб чиқариш бошидан) минг дона	0,5	1,0	3,0	10	30	60
Плитанинг ўзлаштирилганлик коэффициенти	3,10	2,05	1,35	1,10	1,03	1,01

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишда объектнинг ишлаб чиқаришдан ўзлаштирилганлик даражасини ҳисобга олиш мисолини 6.5-жадвалда берилган маълумотлар асосида кўриб ўтамиз.

Объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлик даражасини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар

Курсаткичлар	Курсаткич қиймати
1. Серияли ишлаб чиқаришда объектни ўзлаштириш давомийлиги, йил	0,5
2. №2000 бўлган маҳсулотда объект ўзлаштирилганлиги коэффиценти	2,3
3. Худди шу коэффицент №5000 бўлган маҳсулотда	1,6
4. Худди шу коэффицент, №10000 бўлган маҳсулотда	1,10
5. Худди шу коэффицент, №20000 бўлган маҳсулотда	1,02
6. Объектнинг №3000 бўлган маҳсулотдаги таннархи	250

Қуйидагиларни:

а) тартиб рақами 1500 бўлган маҳсулотда объект таннархи;

б) серияли ишлаб чиқаришда тўлиқ ўзлаштирилган объект таннархи;

в) объектни серияли ишлаб чиқариш йиллик дастурини аниқланг.

Ечиш:

Ихтиёримизда мавжуд маҳсулотлар асосида талаб қилинган курсаткичларни аниқ прогнозлаш жуда қийин. Уларни камида 10% хатолик билан аниқлаш мумкин. Прогноз аниқлигини ошириш учун:

а) серияли ишлаб чиқариш бошланишидан объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасида;

б) маҳсулот ишлаб чиқариш дастури ва ўзлаштириш вақти ўртасидаги аниқ математик боғланиш зарур.

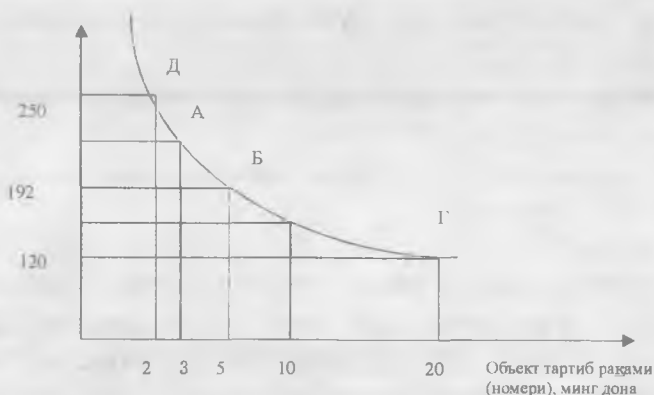
Мавжуд қийматлар (6.5-жадвалдаги 2,3,4,5 ва 6 бандлар) бўйича объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасида боғланиш тузамиз (6.5-расм).

6.5-расмда 6.5-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра дастлаб, «А» нуқтанинг тахминий ҳолати топилади. Объектнинг «А» нуқтасида ўзлаштирилганлик коэффициенти «Д» ва «Б» нуқталар бўйича пропорцияларни ечиш асосида топамиз:

$$\begin{aligned} 2,30-1,60=0,70; \quad 0,70 \\ \text{-----} = 0,23 \\ 500-200 \end{aligned}$$

(бу минг объектдан кейин таннарх пасайиши ҳиссаси); унда тартиб рақами (№) 3000-бўлган объектнинг ўзлаштирилганлик коэффициенти $2,30-0,23=2,07$ бўлади. Серияли ўзлаштирилган объект таннархи: $250:2,7=120$ шартли бирлик бўлади.

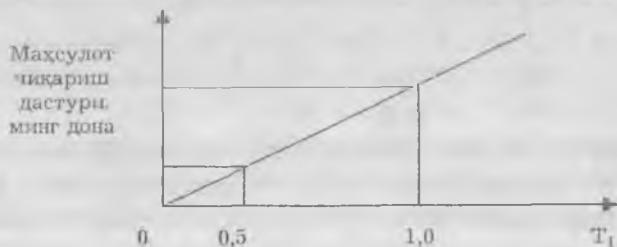
Тартиб рақами 5000=бўлган объект таннархи $120 \times 1,6=192$ га тенг бўлади. 1500-объект таннархи $120(2,3+0,23:2)=290$ шартли бирликни ташкил қилади.



6.5-расм. Серияли ишлаб чиқариш бошланишда объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасидаги боғланиш.

Объектни серияли ишлаб чиқариш йиллик дастурини аниқлаш учун уни ўзлаштириш чизиғини тузамиз. 2000-объектида уни серияли ишлаб чиқаришни ўзлаштириш яқунланади. Ўзлаштиришга ярим йил вақт кетади. Кейинги ярим йилда серияли ишлаб чиқариш дастурига қадар дастурнинг кескин ўсиши кузатилади (6.6-расм).

Эгри чизиқни (6.6-расмга қаранг) таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, объектни серияли ишлаб чиқариш ўзлаштирилганидан кейин ярим йил ўтгач, уни ишлаб чиқариш дастури тахминан 4 марта кўпаяди, яъни йиллик 80 минг донани ташкил қилади. Кейинги 2 йилликда тахминан 160 минг донга чиқарилади, сўнгра объектнинг бу моделини ишлаб чиқариш кескин пасаяди (рақобат янада сифатлироқ, навбатдаги моделга ўтишга мажбур қилади).



Бундай таҳлилни бажариш катта ҳажмдаги ахборотни, сабр-тоқат ва кўп билимни талаб қилади. Уни бажариш кераклиги ёки керакмаслигини инвестор ёхуд менежер ҳал қилади.

Бошқарув қарорлари вариантларини ишлаб чиқишда ахборот олиш ва ҳисобларни бажарилишининг бир хил ёндашувлари ва усулларидан фойдаланиш лозим, акс ҳолда бошланғич ахборотга ушбу омил бўйича қиймати турлича бўлган хатоликлар аралашиб қолади.

Масалан, агар бир муқобил вариантда экстраполяция усуллари, иккинчи бир вариантда эксперт, учинчисида прогнозлашнинг параметрик усуллари қўлланиладиган

булса, унда ёндашувлар ва прогнозлар аниқлиги турлича булганлиги сабабли уларни қиёслаб булмайти.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини қиёсий жиҳатдан таққослаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинадиган объект истеъмолчисининг иш тартиби;

- ишлаб чиқариш типи (доналаб, майда серияли, серияли, йирик серияли, оммавий);

- ишлаб чиқариладиган маҳсулот хусусиятлари (ўлчамлари, оғирлиги, мураккаблиги, миқдори, сифати ва шу кабилар);

- ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий ва ижтимоий даражаси (ишлаб чиқаришнинг автоматлаштирилганлиги, технологияларнинг илғорлиги, ходимларнинг меҳнат ва дам олиш шароитлари ва бошқалар);

- истеъмолчининг имижи, фирмадаги ишлаб чиқариш маданияти, географик ўрни.

Яхшиси, бу иш билан харидор шуғуллангани маъқул, у сотиб оладиган объектни ўз шароитларига мослаштиришни ўргансин.

Объектнинг мосланишини таъминламасдан туриб, унинг тижорат муваффақиятига эришиш қийин.

Объектни қўллашнинг юқорида санаб ўтилган шароити «Ишлаб чиқариш менежменти» фанида батафсил ўрганилади. Бу ўринда фақат шуни таъкидлаймизки, бу омил буйича бошқарув қарорларининг муқобил вариантлари қиёсийлигини таъминлаш методикаси (услугияти) ўз мазмунига кўра илгари кўриб ўтилган услубиятлар билан бир хил ечимнинг эскироқ вариантлари параметрлари тузатма коэффицентлари ёрдамида янги вариантлар параметрлари билан қиёсланадиган кўринишга келтирилади.

Объектни қўллаш шароитларини ҳисобга олиш учун мисол.

Металл кесувчи станок қўлланиладиган биринчи корхонада иш тартиби- уч сменали, иккинчи корхонада иш тартиби икки сменали. Бошқарув қарори муқобил вариантлари (ушбу мисолда - биринчи корхона) параметрларини иккинчи корхона шароитларига қўллаш керак. Биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг йиллик унумдорлиги 2000 дона маҳсулотга, иккинчи корхонадагиники эса 1600 га тенг (станокларнинг типи бир хил).

Станоклардан фойдаланишни қиёсий таҳлил қилиш ва самарадорлигини баҳолаш учун биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг унумдорлигини унинг иш тартиби бўйича қиёсланадиган кўринишга келтириш лозим.

Ечиш. Биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг иккинчи корхонадаги иш тартиби бўйича қиёсланадиган кўринишга келтирилган йиллик унумдорлиги:

$$P_n = P_c \times n : n_c = 2000 \times 2 : 3 = 1333 \text{ дона бўлади.}$$

Бу ерда,

P_n – биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг янги шароитларига келтирилган йиллик унумдорлиги;

P_c – биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг йиллик унумдорлиги;

N_n – янги (иккинчи) корхонадаги смена иш тартиби;

N_c – эски (биринчи) корхонадаги смена иш тартиби.

Станоклардан фойдаланиш самарадорлигини қиёслашда ёки бошқа масалаларни ҳал қилишда янги шароитларга келтирилган унумдорликдан фойдаланиш лозим.

Биринчи корхона шароитида ишлаётган станокнинг йиллик унумдорлигини солиштира таҳлил қилиш биринчи станокдан иккинчисига қараганда 17 %га ёмонроқ фойдаланилаётганлигини кўрсатади ($100 - 1333 : 1600 \times 100$), худди шу соҳада объектни қўллаш шароитларининг бошқа параметрлари бўйича ҳам муқобил вариантлар фарқларини ҳисобга олиш мумкин.

Инфляция омили товар ва хизматларнинг сифати ошмаган ҳолда уларнинг нархи кўтарилиши шаклида юз берадиган пул қадрсизланишини ҳисобга олади. Инфляция омилини вақт омили билан адаштирмаслик лозим. Вақт омили пулнинг “ишини”, инфляция суръатидан қатъи назар (назорат жиҳатидан у нолга тенг бўлиши мумкин), пулни лойиҳага қўйиб фойда олишни ҳисобга олади. Албатта, банк томонидан фоиз ставкасини белгилашда инфляция суръати прогнозлари ҳам ҳисобга олинади. Лекин бошқарув қарорларини (инновацион лойиҳаларини) иқтисодий жиҳатдан асослашда пулнинг “ишлаши” маъносидаги вақт омилини ва уларнинг қадрсизланиши маъносидаги инфляция омилини алоҳида-алоҳида ҳисобга олиш лозим. Ўтиш даври иқтисодиёти шароитидаги баъзи ривожланган мамлакатларда амал қиладиган вақт омилини ҳисобга олишга асосланган ёндашувларни қўллаш хато бўлади, чунки буларда бозор иқтисодиёти муносабатлари ривожланган, инфляция сезилмас бўлгани сабабли вақт ва инфляция омили бир-биридан ажратилмайди, инфляцияни бошқаришнинг мукаммал қонунчилик асослари амал қилади.

Бошқарув қарорлари муқобил вариантларининг қиёсийлигини таъминлашда инфляция омилини қуйидаги формула бўйича ҳисобга олиш тавсия этилади:

$$Y_n = Y_n \times J_n \quad (6.10), \quad \text{бу ерда}$$

Y_n – инфляция даражаси бўйича янги шароитларга татбиқ этилган функция қиймати (нарх, инвестиция ва ҳоказо);

Y_n – шунинг ўзи, функциянинг номинал қиймати;

J_n – таҳлил қилинаётган давр учун инфляция индекси.

Инфляция омилини ҳисобга олиш учун мисол. Бошланғич маълумотлар 6.5- жадвалда берилган.

қонунчилик ва ҳуқуқ камроқ даражада, бошқа соҳалар кучсиз таъсир кўрсатади.

Турли лойиҳаларда ташқи муҳит таъсирини миқдорий баҳолаш учун катта ҳажмда ва серхаражат тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Бизнинг назаримизда, инновацион лойиҳаларни амалга ошириш номаълумликларга кўрсатадиган таъсир кучи бўйича ташқи муҳит соҳаларини қуйидагича тартибга солиш (сафга тизиш) мумкин: фан ва техника (энг муҳим соҳа); қонунчилик тизими; иқтисодиёт; сиёсат; инфра-тузилма; маданият; жамият; экология; табиат.

Номаълумлик дейилганда, лойиҳа (қарорлар)ни амалга ошириш шароитлари, шу жумладан, улар билан боғлиқ харажатлар ва натижалар туғрисидаги ахборотнинг тўлиқ эмаслиги ёки ноаниқлиги назарда тутилади.

Лойиҳани амалга оширишда ноқулай вазиятлар ва оқибатларнинг пайдо бўлиши эҳтимоллари билан боғлиқ номаълумликни «риск» тушунчасида ифода этамиз.

Риск ва номаълумлилик омиллари лойиҳани амалга оширишнинг турли шароитларида харажатлар ва натижалар ҳам ҳар хил бўладиган ҳолларда самарадорликни ҳисоб-китоб қилишда эътиборга олинади.

Лойиҳаларга баҳо беришда қуйидаги инвестицион рискларда учрайдиган номаълумлилик турлари энг муҳим ўринда туради:

- иқтисодий қонунчилик ва жорий иқтисодий вазиятнинг беқарорлиги инвестициялаш ва фойдани ишлатиш шароитлари билан боғлиқ риск;

- ташқи иқтисодий шарт-шароит билан боғлиқ риск (савдо ва маҳсулот етказиб беришга чеклашлар жорий қилиниши, чегараларни ёпиб қўйиш эҳтимоллари ва бошқалар);

- сиёсий вазиятнинг ноаниқлиги, мамлакат ёки минтақада номақбул ижтимоий-сиёсий ўзгаришлар рўй бериш эҳтимоли;

- янги техника ва технологиянинг техник-иқтисодий кўрсаткичлари динамикаси, параметрлари тўғрисидаги ахборотларнинг тўлиқ бўлмаслиги ёки ноаниқлиги;

- табиий-иқлим шароитидаги номаълумлилик, табиий офатларнинг юз бериш эҳтимоли;

- ишлаб чиқариш ва технология билан боғлиқ рисклар (авариялар, ускуна-жиҳозларнинг ишдан чиқиши, ишлаб чиқариш браки ва бошқалар);

- иштирокчиларнинг мақсади, манфаатлари ва феъл-атворидаги ўзгаришлар;

- иштирокчи корхоналарнинг молиявий аҳволи ва иш шароитлари тўғрисида ахборотнинг тўлиқ бўлмаслиги ёки ноаниқлиги (тўловга қобилиятсизлик, банкротлик, шартнома мажбуриятларини бажармаслик ва б.)

Риск билан боғлиқ лойиҳаларни амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизми рискнинг салбий оқибатларини камайтиришга имконият берадиган ўзига жос воситаларга эга бўлиши лозим.

Шу мақсадда:

- “кутилмаган” вазиятлар учун илгариги иштирокчиларнинг хатти-ҳаракати қоидаларидан (масалан, лойиҳани амалга ошириш шароитлари у ёки бу шароитда ўзгартирилганда иштирокчиларнинг тегишлича ҳаракатларини назарда тутадиган сценарийлар);

- лойиҳани амалга ошириш шароитлари анча ўзгартирилганда иштирокчиларнинг фаолиятини мослаштиришни таъминлайдиган бошқарув (мувофиқлаштириш) марказидан фойдаланилади.

Лойиҳаларда махсус барқарорлаштириш механизмлари ҳам назарда тутилиши мумкин. Бу механизмлар лойиҳани амалга ошириш шароитлари нобоп ўзгарганда (шу жумладан, лойиҳа мақсадларига тўлиқ эришилмаган ҳолларда) иштирокчилар манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлашга ва лойиҳанинг муваффақиятли амалга

оширишни хавф остига қўядиган иштирокчилар ҳаракатларини бартараф этишга хизмат қилади.

Бир ҳолатда, риск даражаси пасайтирилиши мумкин (захира ва ғамламаларни яратишга қўшимча харажатлар, технологияларни такомиллаштириш, ишлаб чиқаришда авариялар (шикастланишлар)ни камайтириш, маҳсулот сифатини кўпайтиришни моддий рағбатлантириш ҳисобига). Иккинчи ҳолатида эса рискнинг потенциал оқибатлари иштирокчилар ўртасида қайта тақсимланади (нархларни индекслаш, кафолатлар бериш, турли шаклдаги суғурталар, мулк гарови, ўзаро санкциялар тизими).

Одатда, лойиҳада барқарорлаштириш механизмларини қўллаш иштирокчилардан қўшимча харажатларни талаб қилади. Бу харажатларнинг миқдори тадбирларни амалга ошириш шароитларига, иштирокчиларнинг мақсад ва манфаатларига, уларнинг эҳтимолий рискни қай даражада баҳолай олишларига боғлиқ.

Лойиҳа самарадорлигини аниқлашда бундай харажатлар, албатта, ҳисобга олиниши шарт.

Инвестиция лойиҳасини амалга ошириш шароитларидаги номаълумлилик муқаррар эмас. Лойиҳани амалга ошириш давомида иштирокчиларга амалга ошириш шароитлари тўғрисида қўшимча маълумотлар тушади ва илгариги кўпдан-кўп ноаниқликлар “ойдинлашади”.

Шуни ҳисобга олган ҳолда, инвестицион лойиҳани амалга оширишни бошқариш тизими ўзгараётган шароитлар тўғрисида ахборот тўплаш, қайта ишлаш ва лойиҳани, иштирокчиларнинг ҳамкорликдаги фаолияти графикларини, улар ўртасидаги шартномалар шартларига тегишли ўзгартиришлар киритишни назарда тутиши лозим.

Лойиҳа самарадорлигини баҳолашда ноаниқлик ва риск омилларини ҳисобга олиш учун уни амалга ошириш шароитлари тўғрисидаги жамики ахборотлардан, шу жумладан, баъзида тақсимот эҳтимоллик қонунлари шак-

лида ифодаланмайдиган ахборотлардан ҳам фойдаланилади. Бунда уч усулдан фойдаланиш мумкин (усуллар аниқликни ошириш тартиби бўйича берилган):

- барқарорликни текшириш;
- лойиҳа параметрларига ва иқтисодий нормативларга ўзгартиришлар киритиш;
- номаълумликни ёзма тарзда ифодалаш.

Барқарорликни текшириш усули бирон-бир иштирокчи учун ғоят қулай ёки ғоят “хавфли” шароитларда лойиҳани амалга ошириш сценарийларини яратишни назарда тутди.

Ҳар бир сценарий бўйича лойиҳани амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари тегишли шароитларда қандай ишлаши, ҳар бир иштирокчи, давлат ва аҳолининг даромадлари, йўқотишлари ва самарадорлик кўрсаткичлари қандай бўлиши тадқиқ этилади.

Бунда риск омилининг дисконт нормасига таъсири эътиборга олинмайди.

Агар барча кўриб ўтилган вазиятларда иштирокчилар манфаатлари бузилмаса, эҳтимолий бўлган салбий оқибатлар захира ва гамламаларни барпо этиш хислатига бартараф этиладиган ёки суғурта тўловлари билан қопланадиган бўлса, лойиҳа барқарор ва самарали ҳисобланади.

Амалга ошириш шароитларида юз бериш эҳтимоли бўлган ўзгаришларга нисбатан лойиҳанинг барқарорлиги даражаси ишлаб чиқариш ҳажмларининг энг юқори даражаси, ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва лойиҳанинг бошқа параметрлари кўрсаткичлари орқали тавсифланиши мумкин.

Амалга оширишнинг бирон-бир t -йили учун лойиҳа параметрларининг энг юқори чегарадаги қиймати, бу параметрлардаги иштирокчи соф фойдаси шу йилда нолга тенг бўладиган t -йилдаги қиймати тарзида аниқланади.

Бундай турдаги энг муҳим кўрсаткичлардан бири зарар кўрмаслик нуқтаси ҳисобланади. Бунда сотиш ҳажми муҳим ўринда туради, маҳсулотни сотишдан олинган тушум билан ишлаб чиқариш харажатлари ҳисобига амалга оширилади.

Бу кўрсаткични аниқлашда маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини шартли-доимий (ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай қоладиган) харажатларга (Зс) ва шартли-ўзгарувчан (ишлаб чиқариш ҳажмига тўғри пропорционал ўзгарадиган) харажатларга (Зv) ажратиш мумкин деб фараз қилинади.

Зарар кўрмаслик нуқтаси (Тб) қуйидаги формула орқали топилади¹:

$$Тб = \frac{Зс}{Ц - Зv} \quad (6.13), \text{ бу ерда}$$

Ц – маҳсулот бирлиги нархи.

Янги гоа асосидаги ишларни амалга ошириш даврида тайёрланган лойиҳанинг зарар кўрмаслик нуқтасидаги умумий қиймати ишлаб чиқариш ва сотишнинг минимал ҳажми қийматларидан кичик бўлиши зарур². Зарар кўрмаслик нуқтасидаги умумий қиймати (фоиз ҳисобида) улардан қанчалик узоқ бўлса, лойиҳа шу қадар барқарор, пишиқ бўлади.

Агар ишлаб чиқариш ҳажми ва ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси ўзгарадиган ҳолларда, гарчи алгоритм эскича қолгани билан харажатлар миқдори

¹ Формула (6.13) чиқаришда бу ҳажм ишлаб чиқариш ҳажмига тенг деб олинади

² Шунинг назарда тутиш лозимки, зарар кўрмаслик нуқтасининг ижобий қиймати лойиҳа самарадорлигини кафолатламайди, чунки зарар кўрмаслик нуқтасини аниқлашда, одатда, Зс ва Зv катталикларига инвестиция харажатларини қўллаш, кредитлар буйича фоизлар тўловлари ва бошқалар киритилмайди.

маълум йўналишдан оғса ҳам ҳисоб усули мураккаблашади.

Лойиҳани амалга ошириш шароитларида эҳтимолий бўлган ноаниқлик, лойиҳа параметрлари ва ҳисобларда қўлланиладиган иқтисодий меъёрларга ўзгаришлар киритиш, уларнинг лойиҳа қийматларини кутиладиган қийматларига алмаштириш йўли билан ҳам ҳисобга олиниши мумкин.

Шу мақсадда:

- қурилиш ва бошқа ишларни бажариш муддатлари кутиладиган харажатларнинг ўртача миқдорига қўпайтирилади;

- қурилиш қийматининг лойиҳани амалга оширишда ташкилот томонидан йўл қўйилган хатолари, қурилиш давомида лойиҳа ечимларини қайта қуриб чиқиш ва кўзда тутилмаган харажатлар билан боғлиқ бўлган ўртача қўпайиши ҳисобга олинади;

- тўловларнинг кечикиши, хом ашё ва материалларни етказиб беришдаги узилишлар, ускуна-жиҳозларнинг кутилмаганда ишдан чиқиши, ходимлар томонидан технологик талабларни бузиш, шартнома мажбуриятларини бузганлик учун тўланадиган ёки олинadиган жарималар ва бошқа жазо чоралари ҳисобга олинадди;

- агар лойиҳада иштирокчини муайян турдаги инвестицион рискдан суғурталаш назарда тутилмаган бўлса, кутиладиган йўқотишлар (зарар) харажатлар таркибига киритилади.

Билвосита молиявий натижалар таркибида инвестиция рискларининг чет қорхоналар ва аҳолига кўрсатадиган таъсири ҳам шу таҳлитда ҳисобга олинади:

- дисконт нормаси ва талаб қилинадиган (зарур бўлган) ички даромад нормаси қўпайтирилади.

Ноаниқликни ёзма тарзда ифодалаш усули энг аниқ,

лекин техник жиҳатдан энг мураккаби ҳисобланади. Бу усул турларига нисбатан инвестицион лойиҳаларни баҳолашда энг кўп ишлатиладиган бу усул қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

- лойиҳани амалга оширишнинг жами кутиладиган шароитларни (тегишлича сценарийлар шаклида ёки лойиҳанинг асосий техник, иқтисодий ва бошқа параметрлари қийматларига чеклашлар тизими кўринишида) ва шу шароитларга тўғри келадиган харажатларни (эҳтимолий бўлган санкциялар ва суғурталаш ҳамда захиралаш билан боғлиқ харажатларни ҳам киритган ҳолда), самарадорлик натижалари ва кўрсаткичларининг ёзма баёни;

- умуман лойиҳанинг самарадорлиги кўрсаткичларини уни амалга ошириш шароитларидаги ноаниқликлар – кутиладиган самарадорлик кўрсаткичларини ҳисобга олган ҳолда аниқлаш.

Турли инвестицион лойиҳаларни (лоyiҳалар вариантларини) қиёслашда ва улардан энг мақбулини танлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлар кутилган интеграл самара кўрсаткичлари ҳисобланади (халқ хўжалиги даражасида иқтисодий, айрим бир иштирокчи даражасида коммерция самараси). Худди шу кўрсаткичлар суғуртани захиралашнинг оқилона миқдор ва шакллари асослашда ишлатилади.

Агар лойиҳани амалга оширишнинг турли эҳтимолий шарт-шароитлари маълум бўлса, кутилган интеграл самара математик кутиш формуласи бўйича ҳисобланади:

$$\mathcal{E}_{от} = \sum Si \mathcal{E}i \times Pi \quad (6.14)$$

Бу ерда $\mathcal{E}_{от}$ – лойиҳанинг кутилган интеграл самараси;
 $\mathcal{E}i$ – амалга оширишнинг i шароитидаги интеграл самара;

Pi – бу шароитни амалга ошириш эҳтимоллиги.

Умумий ҳолда кутилган интеграл самара ҳисобларини

$$\Theta_{от} = l \cdot \Theta_{max} + (1-l) \cdot \Theta_{min} \quad (6.15)$$

формуласи билан чиқариш тавсия қилинади.

Бу ерда:

Θ_{max} ва Θ_{min} фараз қилиниши мумкин бўлган эҳтимоллик тақсимотига кўра интеграл самара математик йўл билан амалга оширилган энг катта ва энг кичик қийматлар;

l - самара номаълумлигини ҳисобга олиш учун махсус меъёрий (ноаниқлик шароитларида тегишли хужалик юритувчи субъектнинг афзал кўришни акс эттиради), кутилган интеграл иқтисодий самарани аниқлашда уни 0,3 даража-сида қабул қилиш тавсия қилинади.

6.4 Қарорларни иқтисодий жиҳатдан аниқлаш

Комплекс техник-иқтисодий асослаш қарорни ишлаб чиқиш жараёнининг яқунловчи босқичи ҳисобланади. Айни пайтда, бу босқич энг масъулиятли босқичдир, чунки асослаш натижаларига кўра муқобил вариантлардан бирини амалга ошириш учун қабул қилинади.

Товар тайёрловчида қарорни амалга оширишнинг иқтисодий натижаси товар сотилганидан кейин, истеъмолчида эса товарни сотиб олганидан кейин ва ундан фойдаланиш жараёнида кўринади.

Қарорни иқтисодий жиҳатдан асослаш принципларига қуйидагилар киради:

1. Вақт омилини ҳисобга олиш;
2. Товарнинг ҳаётий цикли давомида харажатлар ва натижаларни ҳисобга олиш;
3. Ҳисоб-китобларда тизимли ёндашувдан фойдаланиш;
4. Ҳисоб-китобларда комплекс ёндашувларга амал қилиш;

5. Техникавий ва ташкилий қарорларнинг кўп вариант-личилигини таъминлаш;

6. Дастлабки ахборотлар бўйича вариантларнинг таққос-ланишини таъминлаш.

Бу талаблар (принциплар)ни батафсил кўриб ўтамыз.

Вақт омилининг моҳияти шундан иборатки, инвестор бирон-бир тадбирга ўз маблағини сарфлаб, бир неча йил-дан кейин катта фойда олади. Бу суммадан дастлабки харажатларни айириб ташласак, соф фойда миқдорини аниқлаймиз. Бугунги сўм эртагига қараганда қимматроқ туради

Тизимли ёндашувнинг иқтисодий самарасини ҳисоб-китобларга татбиқ этиш шунда ифодаланадики, самара тизим “чиқиши” бўйича ҳисоб қилинади.

Биринчи мисол. Фараз қилайлик, истеъмолчи нефтни парчалашда ишлатиладиган аппаратура сотиб олди. Тизим “кириши” (объект ёки нефтни қайта ишлаш аппарати)да нефть туради. “чиқиш”да эса қайта ишлаш маҳсулотлари: бензин, керосин, мазут ва бошқалар туради. Бу пайтда истеъмолчи учун объект ишлаб чиқарган маҳсулотини сотишдан, даромадда (маҳсулот нархи минус таннарх) кўринадиган объект (нефтни қайта ишлаш аппарати) берадиган қайтим муҳимдир.

Объект сифати қанчалик юқори бўлса, унинг унум-дорлиги, у ишлаб чиқарадиган маҳсулот сифати (демак, шунга мувофиқ маҳсулот нархи), ишнинг пухта ва хавф-сизлиги шу қадар юқорироқ бўлади, фойдаланиш, техник кўрсатиш ва таъмирлаш учун ресурс сарфлари, ҳар хил йўқотишлар янада камроқ бўлади. Объектни сотиб олиш ва монтаж ишлари билан боғлиқ харажатлар даромаддан чегирилади.

Иккинчи мисол. Нефтни қайта ишлаш аппарати ишлаб чиқаришни (жараёнларни) ташкил қилишни тако-миллаштиради. Бу ҳолда жараёни такомиллаштириш

бўйича тадбирларнинг иқтисодий самараси менежмент тизимининг элементи сифатида нефтни қайта ишлаш аппарати тайёрлаш таннархининг пасайишида кўринади (тадбирларга қилинган харажатлар чегирилади).

Учинчи мисол. Тайёрловчи фирма учун тизимнинг “кириши” такомиллаштирилади, айтайлик, унинг материаллари, бутловчи қисмлари сифати яхшиланади. Бу яхшиланиш “чиқиш”нинг сифатини оширишга, яъни нефтни қайта ишлаш аппарати сифати ва шунга мувофиқ ҳолда унинг нархига, шунингдек, тайёрловчида брак ва бекор туриб қолиш ҳажмининг қисқаришига, бошқа омиллар ҳисобига жараён (объект) сифатини оширишга таъсир кўрсатади. Биринчи мисолда бўлгани каби “чиқиш” сифатининг кўтарилиши нефтни қайта ишлаш аппарати истеъмолчисининг қўшимча даромадини кўпайтиради.

Шу мисоллардан кўринадики, иқтисодий самарани ҳисоблаш услубиёти тизимли ёндашувнинг арзимас, лекин ғоят нозик томонларига ҳам боғлиқ, уларни ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Иқтисодий самарани ҳисоблашда комплекс ёндашувларни қўллаш яна шунда кўринадики, техникавий янгиликларни амалга ошириш орқали эришиладиган бевосита иқтисодий самарани ҳисоблаш билан бирга, янги объектнинг табиий софлиги ва эргономиклиги кўрсаткичларини яхшилаш (кўтариш) ҳисобига эришиладиган, ҳисоблаш усули мураккаб бўлган қўшимча, ёрдамчи ижтимоий ва экологик самараларни ҳам ҳисобга олишга тўғри келади. Бу кўрсаткичларга ҳавога, тупроқ, сув, табиий муҳитга зарарли таъсир кўрсатишни қисқартириш, радиоактивлик, шовқин, вибрация даражаси кўрсаткичларини пасайтириш, бошқаришни автоматлаштириш даражасини ошириш ва бошқалар қиради. Бу кўрсаткичлар инсон ҳаёти ва саломатлигини сақлаш ва атроф-муҳитни муҳофаза қилишни таъминлашга хизмат қилиши лозим.

Техникавий ва ташкилий ечимларда кўп вариант-лиликни таъминлаш менежментнинг энг муҳим принцип-ларидан бири ҳисобланади.

Жаҳон тажрибасини, бевосита рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилмай туриб, иш бошлашнинг, яъни капитални ҳавога совуришнинг ҳожати йўқ. Инвесторлар (хусусий ёки давлат) бозор муносабатлари ва кескин рақобат шароитида етти ўлчаб, бир кес деганларидек, бир кесишдан олдин етти эмас, балки ЭХМлар ёрдамида юз марта ўлчаб кўришлари керак. Қийин, лекин бозор шошма-шошар менежментни хуш кўрмайди. Шу ўринда, 1:10:100:1000 нисбатини яна бир марта эслаб ўтишга тўғри келади. Бу ерда 1 доллар – шаклланаётган босқичда самарасиз қарорни қабул қилишда тежалмаган маблағ, 10, 100, 1000 эса қарорнинг кейинги ҳаётий цикли босқичларидаги йўқотишдир.

Шу сабабли камида уч вариантни кўриб чиқиш лозим. Уларнинг орасидан энг кўп иқтисодий самара берадиган вариант қабул қилинади.

Ҳаётда эса юқорида санаб ўтилган омилларнинг ҳаммаси ҳам бир вақтда юзага чиқавермайди. Улардан айримлари ҳамма вариантлар учун бир хил ҳисоб-китоб математик моделини қўллаш йўли билан таққосланадиган кўринишга келтирилади. Буни биз қуйироқда конкрет ҳисоб-китоб усуллари баёнида кўриб ўтамыз.

Кўриб ўтилган талабларни ҳисобга олган ҳолда фирманинг менежмент тизимини такомиллаштириш эвазига эришиладиган иқтисодий самарани ҳисоблашнинг тўрт усулини келтирамыз. Тизимлилик ва атрофлича ёндашув ҳисобига, бу усулларни назаримизда, ҳар қандай тизимнинг «кириш»ини, жараёни ва «чиқиш»ини такомиллаштириш бўйича турли ташкилий-техникавий тадбирларни асослаш чоғида қўллаш мумкин.

1. Тизим «кириши» сифатини ошириш бўйича

тадбирлар – тайёрловчи оладиган хом ашё, материаллар, бутловчи маҳсулотлар сифатини кўтариш бўйича тадбирларни қамраб олади. Бу тадбирларни жорий қилишнинг иқтисодий самараси қуйидагиларда кўринади:

а) товар тайёрловчида – жараён сифатининг ошиши ҳисобига (бу эса сифатли материаллар ва бутловчи қисмлар қўлланилган, ишлаб чиқариш браклари камайтирилган ҳолларда ишлаб чиқаришнинг тўхтаб туриши даврини қисқартириб, товар таннархининг пасайишига таъсир кўрсатади);

б) товар истеъмолчиларида – товарни тайёрлаш сифатининг ошиши ҳисобига (ишланма сифати ўзгармайди), бу эса тайёрловчига товар нархини кўтариш имкониятларини яратади.

Хом ашё, материаллар, бутловчи қисмлар жорий харажатларга – товар таннархига киритилганлиги сабабли тизим «кириши» сифатини ошириш учун қилинган харажатлар ишлаб чиқаришдаги мажбурий тўхтаб туриш даври ва бракларни қисқартириш ҳисобига сифатли материаллар ва бутловчи қисмларни қўллаганда ишлаб чиқариш харажатларини тежаздан ортиб кетиши мумкин. Бу ҳолда товар таннархининг йиғинди таркиби ўзгаришлари манфий бўлади.

Хом ашё, материаллар, бутловчи қисмлар сифатини (тизим «кириши» сифати) ошириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишдан кўриладиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\mathcal{E}_m = e [-s C_{bxt} + s C_{npt} + (C_{nt} - C_{ct})] N_t - \mathcal{Z}_{bx} \quad (6.16)$$

Бу ерда;

\mathcal{E}_m – янада сифатлироқ хом ашё, материаллар, бутловчи қисмлар (тизимнинг “кириш” сифати) сотиб олиш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан шу тадбирларни қўллаш муддати (Т) жадвалида кутиладиган иқтисодий самара;

$s C_{bxt}$ - t йилда янада сифатлироқ хом ашё, материаллар, бутловчи қисмларни сотиб олиш ҳисобига товар бирлиги таннархининг ўсиши оқибатида қилинган ортиқча харажатлар (“кириш” сифатини яхшилаш учун қилинган қўшимча харажатлар, шу сабабли улар манфий белгида);

sC_{npt} - t йилда сифатли “кириш” ни қўллаб, жараён сифатини ошириш ҳисобига товар бирлиги таннархининг пасайиши;

C_{nt} - t йилда янги товарнинг нархлари прогнози (тадбирлар жорий қилинганидан кейин);

C_{ct} - t йилда эски товарнинг нархлари прогнози;

N_t - t йилда шу товарни ишлаб чиқариш ҳажми прогнози (натура кўрсаткичларида - дона, тонна ва шу кабилар);

Z_{bx} - “кириш” сифатини оширишга бир йўла қилинган харажатлар (инвестициялар) (вазият таҳлили, муаммоларни ифодалаш, янги шартномалар тузиш, ташкилий лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва бошқалар).

6.16 - 6.19 формулалар бўйича ҳисоб-китобларни бажаришда юқорида кўриб ўтилган баҳолаш принцип-ларига, албатта, риоя қилиш зарур.

2. Тизимда жараён сифатини ошириш бўйича тадбирлар - технологиялар, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, оператив бошқаришни такомиллаштириш, автоматлаштириш даражасини ошириш бўйича тадбирларни ўз ичига олади.

Фараз қилайлик, “кириш” сифати рақобатбардошлик талабларига жавоб беради, яъни “аъло”га баҳоланади, жараён сифати эса “қониқарли”, яъни технология ва жараёнларни ташкил қилиш “кириш” талабларига жавоб бермайди.

Сифати яхши товарлардан фойдаланиш, демакки, ўз эҳтиёжларини янада тўлароқ қондириш ёки шу товардан фойдаланиб янада сифатлироқ (юқори нархларда соти-

ладиган) ёки катта миқдорларда сотиладиган (товар сифатини кўтариш эвазига) маҳсулот ишлаб чиқариш ҳисобига истеъмолчи оладиган самара рақобат шароитида бозорда товар нархи орқали тайёрловчи билан истеъмолчи ўртасида автоматик тарзда тақсимланади.

Технологияни, ишлаб чиқаришни ташкил қилишни оператив раҳбарлик тизимини такомиллаштириш ёки ишлаб чиқаришни автоматлаштириш даражасини кўтариш бўйича (умуман, тизимдаги жараён сифатини кўтариш) тадбирларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан товар тайёрловчи кўрадиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади (ҳисоб-китобни тайёрловчи олиб боради);

$$\Delta_T = e \cdot e(C_{it} - C_{it} - N_{it}) N_{it} - e \cdot Z_{\text{нпт}}, \quad (6,17)$$

Бу ерда

Δ_T – тадбирларни (Т) қўллаш муддати давомида тизимда жараёнлар сифатини ошириш бўйича ишлаб чиқиш ва жорий қилишдан қўтиладиган иқтисодий самара;

$i=1,2,\dots,n$ – ушбу тадбирларга дахлдор бўлган фирма чиқарадиган товарлар номи миқдори;

C_{it} – t йилда товар нархи прогнози;

C_{it} – t йилда товар бирлиги таннархи прогнози;

N_{it} – t йилда ушбу товар бирлиги бўйича солиқлар прогнози;

N_{it} – t йилда товар ишлаб чиқариш ҳажми прогнози;

$T_{\text{вл}} = 1,2,\dots,T_{\text{вл}}$ – тизимда жараёнлар сифатини ошириш бўйича тадбирларга сарфланган инвестициялар йил ($T_{\text{вл}}$ – қўйилмаларнинг охириги йили, тадбирлар жорий қилинган йил);

$Z_{\text{нпт}}$ – $t_{\text{вл}}$ йилда жараёнлар сифатини (технологияларни, ташкил қилишни такомиллаштиришга) оширишга бир йўла қилинган харажатлар (инвестициялар).

3. Товар сифатини (унумдорлик, ишончлилиқ, эколо-

гик ва бошқа курсаткичларни ошириш) ошириш ва ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий ривожини таъминловчи тадбирларни ишлаб чиқиш ва жорий қилишдан кўриладиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади (ҳисоб-китобларни тайёрловга олиб беради):

$$\mathcal{E}_T = e (C_t - C_t) N_t + e \mathcal{E}_{\text{cont}} - e \mathcal{Z}_{\text{кт}}, \quad (6.18)$$

Бу ерда

\mathcal{E}_T – товар ишлаб чиқаришни қулай муддат давомида унинг сифатини оширишдан кутиладиган иқтисодий самара;

$t_c - 1, 2, \dots, T_c$ – ташқи муҳитнинг экологик ва иқтисодий курсаткичларини яхшилаш бўйича тадбирларнинг амал қилиш муддати;

$\mathcal{E}_{\text{cont}}$ – юқори сифатли товардан фойдаланишда кўриладиган пул ифодасидаги қўшимча самара;

$\mathcal{Z}_{\text{кт}}$ – товар сифатини оширишда бир йўла қилинган харажатлар (инвестициялар) (уларга янги товарни ўзлаштириш ва жорий қилиш муносабати билан асосий ишлаб чиқариш фондлари элементларини тугатишга қилинадиган харажатлар ҳам киради, агар бу элементларни тугатишда фойда олинадиган бўлса, улар $\mathcal{Z}_{\text{к}}$ дан чегирилади).

4. Истеъмолчиларнинг янги товарини сотиб олишдан кутиладиган иқтисодий самара – маҳсулот чиқариш учун ишлатиладиган меҳнат қуролларини сотиб олишнинг кутиладиган иқтисодий самараси қуйидаги формула билан топилади:

$$\mathcal{E}_T = e e (C_{\text{нит}} - C_{\text{нит}} - H_{\text{нит}}) \Pi_{\text{ит}} - \mathcal{Z}_t, \quad (6.19)$$

Бу ерда

\mathcal{E}_T истеъмолчи томонидан янги товар бирлиги, меҳнат қуролларини сотиб олиши ва қўллашдан кутиладиган иқтисодий самара (товарнинг меъёрий хизмат муддати (T) учун);

Π_{nit} - t йилда янги товарни қўллаш орқали ишлаб чиқариладиган i = маҳсулот бирлиги нархи прогнози;

C_{nit} - t йилда i = маҳсулот бирлиги таннархи прогнози;

H_{nit} - t йилда i = маҳсулот бирлиги бўйича солиқлар ҳиссаси прогнози;

Π_{it} - t йилда i = маҳсулот бўйича янги товарнинг фойдалилиги (унумдорлиги) прогнози;

Z_t - товар бирлигини сотиб олиш, уни ташиш, ўрна-тиш, ишга тушириш, таъмирлаш базасини қуриш, хизмат кўрсатиш учун кадрлар тайёрлаш киради.

Агар истеъмолчида янги товарни киритиш ташқи муҳитнинг экологик ёки ижтимоий параметрларини ўзгартирадиган бўлса, улар формула (6.18)га мувофиқ, лекин параметрлар янги товар бўйича эскисига қараганда ёмонроқ бўлмаган ҳоллардагина ҳисобга олинади.

Янги товарни жорий қилишдан олинadиган экологик ёки ижтимоий самара (пул ифодасида) умумий тарзда қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$\Delta_{con+} = (P_c \dot{C}_t - P_{it} \dot{C}_t) \dot{C} C_{e+} \dot{C}_{pt}, \quad (6.20)$$

бу ерда, P - t йилда эски товарнинг экологик ёки ижтимоий кўрсаткичи (натурал ўлчовда, масалан, атмосферага, тупроққа чиқарилган чиқиндилар, радиоактивлик, шовқин, вибрация даражаси ва бошқалар);

P - янги товарнинг худди шу кўрсаткичлари;

C - P кўрсаткичи бирлигининг қиймат баҳоси ҳисоб-китобларнинг батафсил мисоллари манбада келтирилган.

Кўриб ўтилган ҳисобларда иқтисодий самара аслида жаҳон таърибасида кенг қўлланиладиган соф дисконт-ланган даромаднинг синонимидир.

Менежментни такомиллаштириш бўйича тадбирлар-ни иқтисодий жиҳатдан асослаш унинг самарадорлигини ва барқарор фаолиятини таъминлашга хизмат қилади.

6.5 Қарорлар ишлаб чиқиш технологияси ва уни ташкил қилиш

Технология – муайян турдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш, ашёларга ишлов бериш, қайта ишлаш, сифатни назорат қилиш, бошқарув жараёнларида табиат моддалари, энергияси ёки информацияни ўзгартириш услуги.

Технология соҳасидаги бош масала - «қандай амалга оширмақ керак?», «қандай усул билан ечиш керак?» дан иборат.

Яна бир қарра шуни таъкидлаб ўтамикки, бошқарув қарорини ишлаб чиқиш тизимига нисбатан бу тизимнинг «кириши» да қуйидагилар туради: инновацион менежментта илмий ёндашувлар мажмуи (4- мавзуга қаранг); қарорни таҳлил қилиш, прогнозлаш, оптималлаш ва иқтисодий жиҳатдан асослаш усуллари (5 - мавзуга қаранг); қарорлар сифатига талаблар (6.2 - параграфга қаранг); қарор қабул қилиш учун зарур бўлган инновацион лойиҳа, ташқи муҳит тавсифлари ва бошқа маълумотлардан иборат ахборот.

Бошқарув қарорини тайёрлаш тизимининг «чиқиши»- да «кириш» талабларига жавоб берадиган тасдиқланган қарор бирон-бир ахборот ташувчи элементда қайд қилинган бўлади.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёни «қора қути» мазмуни - қарорларни ишлаб чиқиш тизимидан иборат.

Жараёнга қуйидаги талаблар қўйилади:

- қарорларни қабул қилувчи шахсларнинг юксак касб маҳоратига эга бўлиши, қарорларни қабул қилишда қўлланадиган техника воситалари сифати тизимнинг «кириши» сифатларидан паст бўлмаслиги лозим;

- бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнини ташкил қилиш пропорционаллик (мутаносиблик), уз-

луксизлик, параллеллик, ихтисослашув принципларига жавоб бериши лозим;

- бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнининг давомийлиги ва қиймати қарор сифатининг қўйилган талабларга мувофиқлигига қараб минимал бўлиши керак;

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнини ташкил қилиш мақсадлар, ресурслар, ижрочилар, муддатлар, технологиялар бўйича боғланган ва қарорларни ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш бўйича ишлар мажмуидан иборат.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишни ташкил қилиш қўйидаги муҳим жиҳатларни, мураккаб ишлар мажмуини ўз ичига олади: технология ва ташкил қилиш билиш жараёнини тасаввур қилиш; қарорлар сифатига қўйиладиган талабларни ифода этиш; қарорлар ишлаб чиқиш жараёнининг босқичлари ва операциялари миқдори ҳамда тузилмасини белгилаш; қарорни қабул қилиш блок схемаси (алгоритми)ни ишлаб чиқиш; ташқи муҳит ва бошқарув қарори объекти (предмети, муаммолари)нинг ўзгарувчан параметрларини таҳлил қилиш, прогнозлаш ва уни иқтисодий жиҳатдан асослаш; қарорларнинг бажарилишини ташкил қилиш.

Хулоса

Ҳар қандай ишни ташкил қилиш зарур. Мазкур функция менежментга тегишлидир. Инновацияларни бошқаришни ташкил этиш жуда катта аҳамиятга эга. Инновацион менежмент Ўзбекистон муҳити учун мутлақо нотаниш ҳодисадир. Ҳолбуки, бозор иқтисодиётига ўтиш даврида мазкур фаолият билан давлат органлари, корхоналар, бизнесменлар бирдек шуғулланмоқлари лозим. Инновацион менежментни ташкил қилиш бу янгиликларни бошқариш тизими ва тартибни ўрнатувчи қоидалар мажмуасидир. У ишнинг асосий йуналишларини аниқлайди. Ўзгарувчан шарт-шароитни ҳисобга олган ҳолда инновацияларни бошқариш тизимини комплекс таҳлил қилиш ва лойиҳалаштиришда қатъий тартибларни ўрнатади.

Ишлаб чиқариш ва истеъмол қўламининг ўсиши, илмий-техник тараққиёт, мулкчиликнинг турли шакллари, меҳнат характеридаги туб ўзгаришлар бозор иқтисодиётига ўтиш инновацион менежментни ташкил этишга илмий ёндашувни талаб этади.

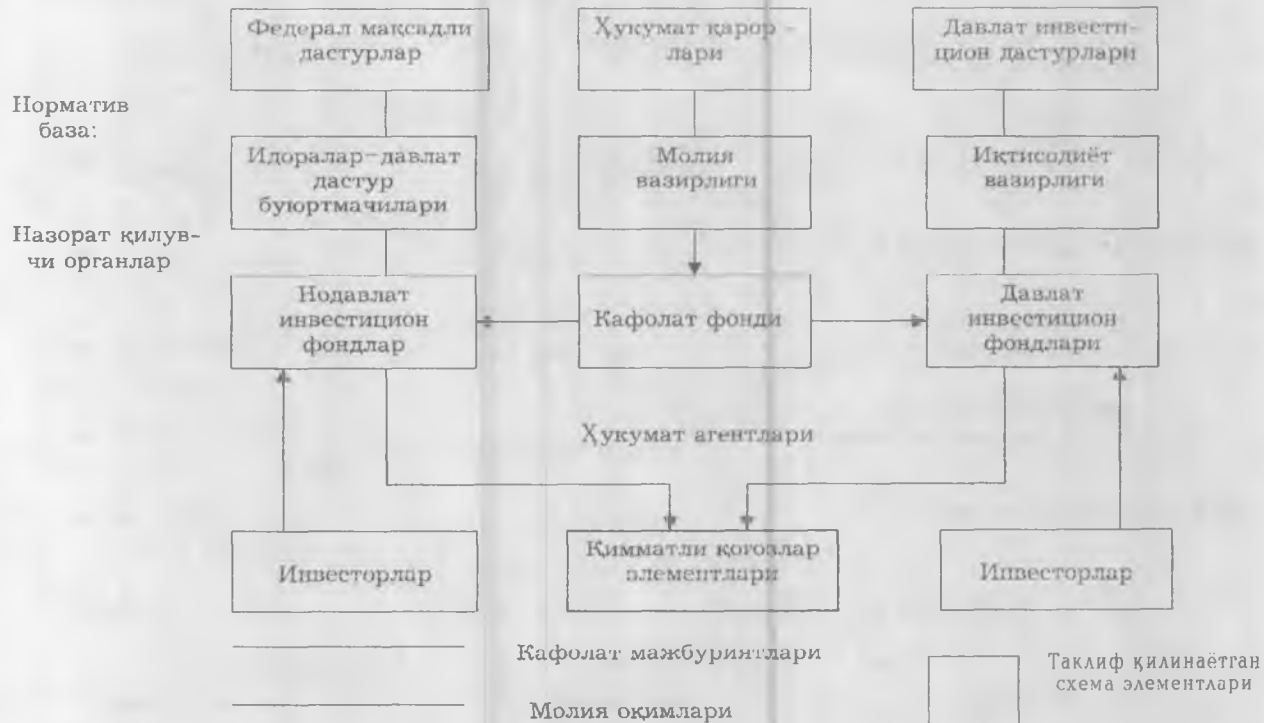
Бозорнинг обрўси унинг ҳозирги ҳисобда мураккаб илмий маҳсулотларни ишлаб чиқариш бошқаришни ташкил этиш қўламини аниқлаши билан белгиланади. Бозор муносабатлари инновациялар ўсмаса ва унинг самарадорлиги оқимаса ривож топмайди. Шунинг учун инновацион менежментни ташкил этишни мукамаллаштириш йўли орқали инновациялар самарадорлигини оширувчи захираларни ҳаракатга келтириш лозим.

Инновацион менежментни ривожлантиришни ташкил этишнинг назарий ва методологик асосларисиз ушбу соҳада илмий изланишларни ўтказмасдан, янги ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштирмасдан бошқарувчи кадрлар, реклама ва ахборот таъминотисиз бошқарув қарорларини асослашни қабул қилишни ва ташкил қилишни ошириб бўлмайди.

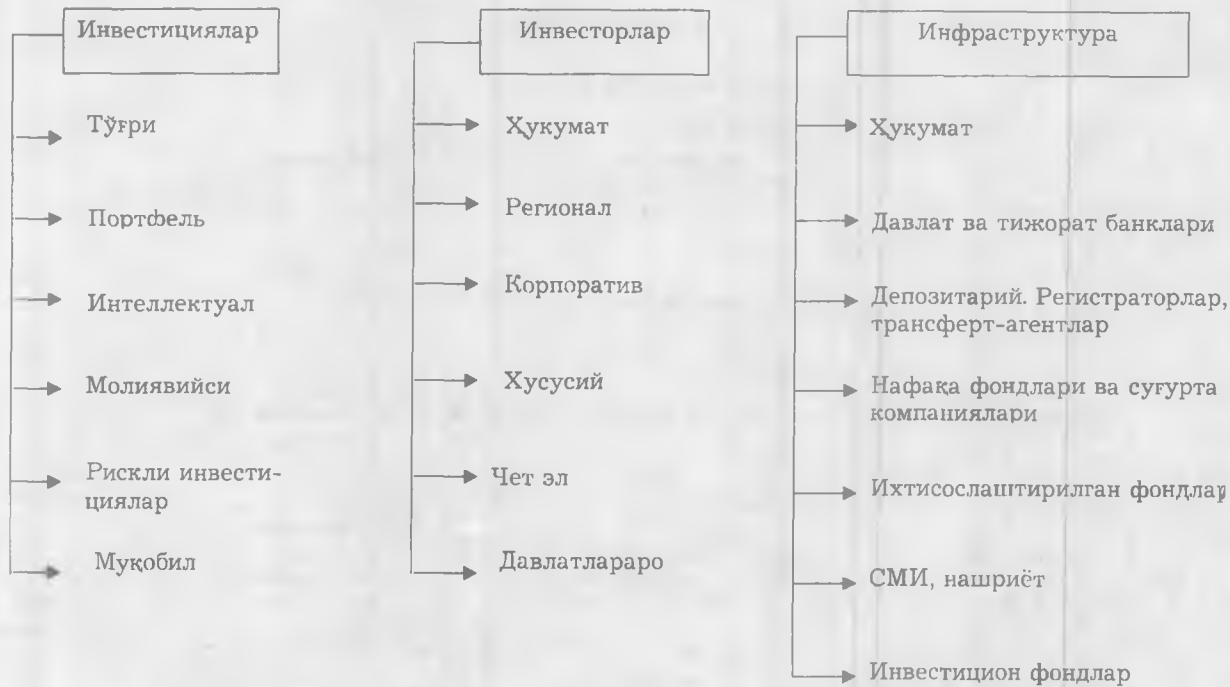
Бозор муносабатлари бозорда илмий-техникавий маҳсулотлар ҳаракатини ташкил қилишни иқтисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий бошқарувни янада мукамал ташкил қилишини ҳам талаб қилади.



Инновацион соҳада капитал бозори.



Инвестицияларни саноатга жалб этиш схемаси



Инновацион жараёнда инвестициялар, инвесторлар ва инфраструктура

Раҳбар ташқи дунёни ва ижтимоий ривожланиш йўналишларини ўз вақтида ва тўғри баҳолай олгандагина корхоналар аёвсиз рақобат курашларидан эсон-омон чиқа оладиган бўлади. Кадрларни муваффақиятли бошқариш, аввало, ташқи дунё таъсирини мунтазам ҳисобга олиб боришни, таҳлил қилишни, ишлаб чиқаришнинг ташқи таъсирларга мослаша боришини тақозо этади.

Бозор муносабатлари ривожланиши билан ҳамма тоифадаги ишчи кучларни бошқарув функциялари ҳар томонлама кенгайди ва чуқур маъно касб этади. Персонал устидан раҳбарлик қилишни бир бутун тизимга айлантирувчи стратегик масалалар асосий аҳамиятга эга бўлиб боради. Персонални бошқариш жараёнида бозор бўйича рақобатчиларнинг талаб ва эҳтиёжини ҳисобга олган ҳолда барча ходимларнинг тафаккур ва хатти-ҳаракатларини ташкил қилиш зарурияти туғилади.

Ҳозирги замонда кадрлар сиёсати корхоналарнинг ривожланиш концепцияси билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, жиддий эътиборни талаб этади. Янги шароитларда ишлаб кета оладиган малакали ишчи кучларнинг танқислиги кадрлар билан ишлашга маъмурий иш сифатида қарашдан воз кечишга ундайди. Мотивацион жараёнларни кенг қамровда ҳисобга олиб иш кўриш зарурияти туғилди. Замонавий кадрлар сиёсатини қуйидаги тадбирларнинг яхлит тизими сифатида тушуниш лозим:

- ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларини керакли ишчи кучи билан таъминлаш;

- ишчини юқори унумли ишлаб чиқарувчи, самарали меҳнат қилувчи ходимга айлантириш.

Айтиш лозимки, кадрлар сиёсати турли даражадаги барча раҳбарлар – корхона раҳбарлари, бўлим бошлиқлари, кадрлар хизматининг ишидир.

Кадрлар сиёсатини амалга тадбиқ қилишда бозор шароити қонуниятларига риоя қилиш муҳим ўрин тутати. Чунки улар ўз ичига инсоннинг эркин ривожланиши, бирлашиш эркинлиги ҳақидаги конституцион қонунларни қамраб олади. Ишчига нисбатан тадбиркорнинг ўзбошимчалик билан таъсир ўтказиши, шу жумладан, уни ишдан ўзича бўшатиб юбориши

ман этилади. Ишга олиш фирма ва компанияларнинг ҳақ-хуқуқларига киради. Яқин келажакдаги персонал билан ишлаш йўналишини таҳлил қилиб чиқилса, кадрлар билан ишловчи раҳбарият функциясида стратегик жиҳатлар тобора муҳим аҳамият касб этиб бораётгани аён бўлади.

Корхоналарни ривожлантириш концепциясининг барча таркибий қисмларига оид асосий қонунларни ҳисобга олганда кадрлар сиёсатининг қуйидаги асосий мақсадлари кўзга ташланади:

1. Корхонанинг ташқи дунё (меҳнат бозори, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, давлат ва маҳаллий ҳокимиятлар, касаба уюшмалари ва бошқалар) билан ўзаро муносабатга киришуvidан юзага келадиган мақсадлар.

2. Корхонанинг ходимлари билан бўлган муносабатни яхшилашга қаратилган мақсадлар (ходимларнинг корхонани бошқаришда иштирок этишлари, раҳбарлик йуриғини такомиллаштириш, профессионал билимни кенгайтириш, ижтимоий масалаларни ечиш ва ҳоказо).

Иқтисодий мақсад фойданинг юксак даражада бўлишини, сарф-харажатнинг эса кам бўлишини кўзлайди. Бозор иқтисодиёти тизимида бу корхона эгасининг молиявий манфаатига ёки ёлланган менежерларнинг индивидуал манфаатига хизмат қилади. Борди-ю, корхона юридик шахсга, давлатга, жамоатга тегишли бўлса, у ҳолда улар иқтисодий мақсадни кўзлаш билан бир вақтда аҳоли эҳтиёжини юксак қондиришга ҳам ҳаракат қилади. Бутун омманинг манфаатини кўзлашга қаратилган иқтисодий мақсад алоҳида бир корхонада бўлганида ҳам жамиятнинг ижтимоий мақсадларига мувофиқ келади.

Ижтимоий мақсадлар замирида ходимларнинг корхонадан кутадиган манфаатлари, талаб ва қизиқишлари ёки ходимлар катта аҳамият берадиган бошқа мақсадлар ётади. Ижтимоий мақсадларни қондириш корхонадаги моддий ва номоддий меҳнат шароитларини яхшилаш эвазига ходимларнинг ўз ишидан қониқиш ҳосил қилишларида ифодасини топади. Бунда, албатта, корхона бўлимлари ичидаги ходимларнинг турли гуруҳлари манфаатларини тенглаштириш лозим бўлади.

Кадрлар тайёрлаш соҳасида:

- ишлаб чиқариш кадрларининг фаолият соҳалари;
- персонални миқдор ва сифат жиҳатдан режалаштириш;
- персоналнинг бандлиги (персонал маркетинги);
- штатларни қисқартириш;
- персонални ўқитиш;
- персонални бошқариш (кадрларни назорат қилиб бориш);
- раҳбарият сиёсати, рағбатлантириш сиёсати;
- ижтимоий сиёсат;
- ахборот (коммуникацион) сиёсати;
- корхона фаолиятидаги ижтимоий ва иқтисодий курашлар.

Шундай қилиб, кадрлар менежменти қуйидаги тадбирларни амалга оширишни кўзда тутди:

- мунтазам равишда тўхтовсиз режа тузиб бориш;
- вакант, бўш лавозимларга ва кадрлар таркибига бўлган истиқболдаги талаб-эҳтиёжларни қиёслаб бориш;
- университетлар ва бошқа ўқув юртларида профессионал кадрлар маркетинги;
- персонал лавозимларини миқдор ва сифат жиҳатидан режалаштириб бориш;
- персоналга кетадиган сарф-харажатларни шакллантириш ва режалаштириш;
- корxonанинг стратегиялари ва фаолияти ҳақида мунтазам тасаввурга эга бўлиб бориш;
- мутахассисликка кириб бориш;
- профессионал билимларни долзарб даражага кўтариш билан методик ва ижтимоий таълимни кучайтириш ва малакани ошириш;
- тил ўқитиш курси;
- иш ҳақининг барқарор тузилмаларини яратиш;
- қўшимча иш ҳақи бериш ёки уни ошириб боришнинг пухта тизимини яратиш.

Персонал фаолиятини ташкил қилиш соҳасида:

- марказий ва периферик бўлинмалар ўртасида ишлаб чиқариш зарурияти билан боғлиқ вазифаларни тақсимлаш;

- раҳбарият даражаларини белгилаб чиқиш.

Персонални бошқаришда унинг ўрни ва стратегик вазифалари кучайтирилганда корхона кадрлар хизматининг раҳбарликдаги ўрни ҳам ўзгариб боради. Унинг раҳбари корхона раҳбарияти орасида асосий раҳбарлардан бири бўлиб қолади. У инновацияни жорий қилиш имконини кучайтиради, раҳбарлик самарадорлигини оширади, корxonанинг кескин рақобат курашида иштирок этиш имкониятига таъсир кўрсатади. Айниқса, кейингиси шу жиҳати билан муҳимки, у корxonанинг рақобатбардош имкониятига таъсир кўрсатиш билан корхонадаги ташкилий ва ижтимоий тузилмалар доирасидаги масалаларнинг тахминан 40 фоизини (мутахассислар фикри) ўзи ҳал қила бошлайди.

Рақобатбардошлик омиллари:

1. 40% ташкилий ва ижтимоий тузилмалар:

- мослашувчанлик - буюртмачиларнинг талаб ва эҳтиёжига, рақобатчиларнинг хатти-ҳаракатларига тез жавоб қайтаришлик билан адекват;

- комплекслилик - корxonалар муҳити комплекслилигига мувофиқ равишда;

- бошқарув сифати.

2. Технология соҳасида омилкор бўлиш:

- маҳсулот сифати ва хизмат кўрсатиш;

- маҳсулотга ишлов бериш суръати;

- информацион технологиядан фойдаланиш даражаси.

3. Тадбиркорлик маданиятининг самарадорлиги:

- 20% унумдорлик.

Кескин рақобат курашлари шароитида ва илмий-техника ривожини даврида кўплаб универсал тайёргарликдан ўтган раҳбарлар керак бўлади. Техника ёки бошқа тор мутахассислик соҳалари бўйича юқори малакали раҳбарнинг бугунга келиб одамлар устидан самарали раҳбарлик қилиши ва арзигулик ютуқларга эришиши мумкин бўлмай қолди.

Замонавий корxonаларда кадрлар хизматининг ўрни ва аҳамиятига баҳо беришга ёндашувнинг ўзгариши кадрлар хизмати раҳбарининг фикри ва асосий сифатлари ўзгаришини зарур қилиб қўяди: у ишни ўз вақтида ва пухта бажарадиган, методик кўрсатмалар бера оладиган, жушқин ва саботли,

одамшаванда, адолатли, босиқ, талабчан, жиддий, ҳар томонлама маълумотли, фикрлай оладиган дипломат ва психолог, холис маслаҳатгўй, инсонпарвар ва интуицияли бўлиши керак.

Шунингдек, у ходимларни тушуна оладиган ва уларда ишонч уйғота оладиган бўлиши лозим.

Кадрлар хизмати раҳбарининг вазифаларида ҳам сезиларли ўзгаришлар бўлмоқда. Жумладан, корхонани ривожлантириш масалалари ва келажакда юритиладиган кадрлар сиёсатидаги асосий ғоя ҳамда йўналишлар бўйича консултация бериш ва ҳ.к. Бу, айниқса, ишлаб чиқариш фаолияти мураккаблашиб борган сари ишчи кучининг маънавий қашшоқлашиб боришида, яъни илмий-техника инқилоби тўхтовсиз кучайиб бораётган шароитда инсон билим ва малакасининг замон талабидан орқада қолишида янада яққол кўзга ташланади.

Бошқарув назариётчилари, кўп ҳолларда одамларнинг ўз билим-тажрибаларидан фойдаланишлари масаласига жиддий аҳамият беришади, илм-фан равнақиға кўпроқ эътиборни қаратади. Замонавий корхонада унинг девор ва машиналари эмас, балки моддий бўлмаган омиллар - персоналнинг ижодий салмоғи ва бошқарув методлари юқори баҳоланади.

Корхонанинг яшовчанлик омиллари:

- комплекслилик ўз фаолият доираси билан ўзига мувофиқ келадиган бошқа корхоналар комплекслигидан кам бўлмаслиги, яъни корхонанинг бозорнинг кўп томонламалигини аке эттира оладиган бўлиши;

- мослашувчанлик - ўз устида тинимсиз ишлаш, тажрибасини сақлаш имкониятиға эға бўлиш, бошқарув тизимини такомиллаштириш;

- нархларнинг ўзгариши - нарх-наво ўзгаришларини пайқаш: жамоат орасида, атрофда, бозорда (бозорнинг айрим алоҳида соҳаларида), корхоналар эғасида;

- интеграция - юқори турувчи тизимда интеграция йўли билан анча мураккаброқ тизимнинг бир қисми бўлиб қолиш;

- бошқарув - анча қуйи поғоналарнинг салбий ўзгаришларини тезроқ пайқай олишлари.

Тадқиқотчилар фикрича, Иккинчи жаҳон урушидан ке-

йин АҚШ Германиядан завод жиҳозларини эмас, балки техникага оид хат-ҳужжатларни, патентли лойиҳаларни ва шулар қаторида олимларни ҳам олиб кета бошлади. Бежиз эмаски, ҳозир ҳам жиддий илмий ишлар, асар-мақоаларни ташиб кетишга уринишлар бор. Илмий-техник мутахассисларни, яъни кашфиётчиларни турли йўллар билан ўз ватанларига жалб қилиш кучайиб бормоқда. Бинобарин, мутахассисларни ижодий потенциалидан тула ва унумли фойдаланиш билан бир қаторда, ишлаб чиқаришни бошқариш соҳасида кўзга кўринган арбобларни қўлдан чиқармаслик у ёқда турсин, балки бошқа жойлардан бўлса ҳамки, излаб топиб ўз корхоналарига жалб қилиш зарурияти туғилмоқда.

Ишлаб чиқаришнинг бошқарув тизимида персоналнинг «кексайиш» муаммоси бор. Баъзи мамлакатлардаги ижтимоий психологларнинг фикрича, айрим масалаларни ҳал қилишда кекса раҳбарлар ҳам жиддий ижобий маслаҳатга, гоёларга эга бўладилар. Демак, булардан уддабуронлик билан фойдаланиш бош раҳбариятнинг тажрибасига боғлиқ.

Фирма ёки компаниялар, аксари, «кексайиш» нимага олиб келишини бошқа рақобатчилар улардан ўзиб кетмагунларича ёки маҳсулотларини сотиш оқсаб қолмагунча билмайдилар. Билганларида эса ҳозир юзага келган хатоликни бартараф этишга сарфланадиган харажатлар кўпни ташкил қиладими ёки «кексайиш» муаммосини ҳал этишга кетадиган харажатларми, деган жумбоқ кўндаланг бўлади.

Бошқарувчилар кейинги йилларда ишчилар, фермерлар ва мутахассисларга қараганда айрим мамлакатларда кўплаб етишиб чиқмоқда. Бизнинг мамлакатимизда ҳозирча бунни кўрмаймиз. Европа мамлакатларида ишлаб чиқаришнинг турли бўғинларида иш бошқарувчиларга бўлган талаб тобора ортиб бораётган бир пайтда эндигина ривожланиб келаётган республикамизда ҳам бунга эҳтиёж борган сари ошиб бормоқда. Бунни, яъни иқтидорли бошқарувчиларга, консультантларга, тадқиқотчиларга, ўқитувчи-мураббийларга бўлган танқисликни ўқитиш-ўргатиш методи асосида қисман бўлса-да, бартараф этиш мумкин. Хорижий мамлакатларда, чунончи, Ғарбий Европада бошқарувчи персонални ўқитиб, малакасини оширадиган 200 дан ортиқ марказ фао-

лият кўрсатмоқда. Ишлаб чиқаришни бошқаришни профессионал тизимга айлантириш энг янги омилларга мослашишга олиб келмоқда. Бундай пайтда эскириб қолган қонуниятларга ёпишиб олиш ўта зарарлидир. Республикамизда жадаллик билан ривож топиб бораётган саноат қурилиши эскича ўқиш-ўқитиш билан қаноатлана олмайди. Бир ерда тўхтаб қолган ҳар қандай таълимни ислоҳ қилиш вақти келди.

Фан ва техника ривожланиб борган сайин ўзгариб борадиган янги ижтимоий ҳаёт, ишлаб чиқариш жараёни, экология ва бошқа соҳаларга тез мослаша олиш, кўникма ҳосил қилиш бошқарув тизимининг янги шаклларига ўтишни зарурият қилиб кўяди. Демак, ўзгаришларга, янгиликларга интилиш ҳозирги замон тадбиркорлари психологиясига сингиб кетмоғи лозим. Шундай экан, бошқарув кадрлари, экспертлар, тадқиқотчиларнинг янги авлодини, бозор эволюциясига фаол аралашиб кета оладиган персонални тарбиялаш муаммоси туғилади. Ўзгариб турадиган бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув тизими такомиллаштириб борилмаса, ҳар қандай фирма, компания ёки корхона инқирозга юз тутиши мумкин. Буни кўп мутахассис олимлар таъкидлаб келмоқдалар.

Бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар билан ишлаш соҳаси фақат маъмурий-ташкилий иш бўлиб қолмай, янги ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этмоқда. Демак, персонал билан ишлашга фирма, компания, корхонадаги қуйи бўғиндан юқори бўғингача бўлган барча бошқарув органлари, яъни ташқи раҳбарият, бўлинма раҳбарлари ва кадрлар хизмати бошлиқлари жалб қилиниши керак. Бунда кадрлар хизмати раҳбариятининг ўрни ва аҳамияти муҳим. Унинг раҳбари фирма, корхона раҳбарияти орасида асосий ўринлардан бирини эгаллайди. Кадрлар менежменти корхонанинг муваффақият қозонишида пойдевор вазифасини ўтайди.

АҚШ фирмаларида персонални бошқариш тизими

Алоҳида хусусиятлари:

- персоналга ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга ёрдам берувчи энг муҳим омил сифатида қаралади. Шу

боисдан унга маълум даражадаги автономия ҳуқуқи берилади;

- фирмага янги ишчиларни қабул қилишда ушбу мезонлар эътиборга олинади: маълумоти, иш тажрибаси, психологик хусусиятлари, жамоада ишлай олиши. Менежер, инженер ва олимларга алоҳида эътибор берилади;

- АҚШдаги фирмаларда анъанага кўра, менежерлар индивидуал тарзда масъулиятни ўз зиммасига олади. Бу деган сўз, уларнинг иш натижалари индивидуал тарзда баҳоланади;

- ташкилий масалалар юзасидан қабул қилинадиган қарорлар одатда, айрим шахслар томонидан амалга оширилади ва айнан улар мазкур қарорнинг амалий ижроси учун жавобгар ҳисобланади.

Меҳнатнинг характерли шарт-шароитлари:

- талаб этиладиган касб-корлар рўйхати ва уларга мувофиқ равишда лавозимий йуриқномалар қатъий тарзда белгиланмайди, балки конкрет шарт-шароитларда хизмат қилувчи персонал ўз потенциал лаёқатларини намоён этиши учун қулай имкониятлар яратилади;

- марказий хизмат вакилларининг масъулиятини камайтириш ва ташкилотнинг маъмурий аппаратини қисқартириш принципига амал қилинади;

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг алоҳида услубларини (масалан, индивидуал тарзда) жорий этиш;

- фирма миқёсида инженерлар, олимлар ва ишлаб чиқариш жараёнларида банд бўлган ходимларнинг меҳнатини бирлаштириш, яъни муайян мақсадли лойиҳа устида ишлайдиган ишчи гуруҳларини ташкил этиш.

Япония фирмаларида персонални бошқариш тизими

Алоҳида хусусиятлари:

- умрининг охиригача ёки узоқ муддатга ишга олинади;

- фирмадаги хизмат муддати ошиб боришига қараб ойлик иш ҳақининг оширилиши;

- персоналнинг фирма миқёсида (тармоқ миқёсида эмас) фаолият юритувчи касаба уюшмаларида бўлиши.

Бошқарувчилик принциплари

Шахсий ва фирма миқёсидаги ижтимоий ҳаёт, индивидуал ва умумий манфаатлар уйғун бирлаштирилади. Шу сабабдан ходим ўз ташкилотига жуда боғланиб қолади. Бундан ташқари, ходимнинг фирмага садоқатли қолиши эвазига турли хилдаги кафолат ва имтиёзлар берилади;

- умумжамоавий манфаатлар индивидуал манфаатлардан устун қўйилади, фирма миқёсида ҳар қандай меҳнат коорпорацияси олқишланади;

- фирма миқёсида эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар, ҳамма ходимларнинг дўстона муносабатда бўлиши;

- фирманинг мавжуд бўлишини кафолатловчи уч турдаги кучларнинг (бошқарувчилар, персонал, инвесторлар) таъсири ва манфаатлари ўртасидаги мувозанатни сақлаш;

- бизнес ҳамкорлар, шу жумладан, хом ашё (аҳтиёт қисмлар)ни етказиб берувчилар ва харидорлар ўртасида алоҳида муносабатларнинг ўрнатилиши.

Ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш

хизмати ва персонални бошқариш масалалари

Кадрлар фаолиятини бошқариш комплекс тарзидаги бошқарувчилик жараёнининг алоҳида бўғини сифатида муҳим аҳамият касб этади. Шунини инобатга олиб, кадрлар билан ишлаш бўлимининг зиммасига юклатиладиган ташкилий вазифаларни санаб ўтаемиз:

- жамоа орасида ўзини-ўзи бошқариш, ташкилотдаги раҳбарлик лавозимларига номзодларни кўрсатиш ва сайлашнинг демократик принципларини қарор топтириш ҳамда ривожлантириш, вакант лавозимларни эгаллаш учун конкурслар ўтказиш, ташкилот раҳбарларининг иши юзасидан ижтимоий фикрни ўрганиш жараёнларини йўлга қўйиш учун ташкилий ва методик жиҳатдан зарур бўлган шарт-шароитларни яратиш;

- ташкилотнинг жорий ва келажакдаги фаолияти ўз-ўзидан самарали давом этиши учун зарур бўладиган кадрлар кўламини аниқлаш, кадрлар муаммосини ўз вақтида ечиш билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан вазиятнинг

ривожланиш хусусиятларини ўрганиш, истиқболини режалаштириш, ташкилот жамоасининг уйғун ижтимоий бирлик (коллектив) ташкил этиши учун муҳим чора-тадбирларни амалга ошириш;

- фирмадаги ходимларнинг профессионал жиҳатдан ўсиши, малакавий лаёқатларини такомиллаштириши, кадрлар структурасини янгилаб туриш ҳамда қайта тақсимлаш билан боғлиқ ташкилий ва амалий жараёнларни режалаштириш, тартибга солиш;

- персоналнинг касбий, иқтисодий малакасини ошириш, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ташкилий-методик жиҳатдан таъминлаш, мазкур ташкилий жараёнларни ишлаб чиқаришнинг ривожланиш эҳтиёжларини инобатга олиб режалаштириш, ходимларни турли олий ўқув юртларига ёки илғор иш тажрибасини ўрганиш учун айрим фирмаларга малака оширишга юбориш, бирламчи бошқарув звеносидаги раҳбарларга кадрлар билан ишлаш принциплари ва услубларини ўрганиши;

- аттестация, психологик ва ижтимоий изланишлар воситасида ходимларнинг профессионал ва шахсий фазилатларини ўрганиш, ушбу маълумотлар асосида қилинган хулосаларга таяниб, кадрлар потенциалидан унумли ва ўринли фойдаланиш хусусида турли тавсияномалар тайёрлаш;

- ёшларни касбий жиҳатдан йўналтириш, ёш мутахассисларни янги иш жойида қарор топишига қўмаклашиш, кадрлар қўнимсизлиги каби салбий ҳолатнинг сабабларини, меҳнат жамоасидаги ўзгаришларнинг динамикасини ўрганиш, бундай нохуш вазият ривожланишининг олдини олиш, персоналнинг ижтимоий ва демографик тузилмасини барқарорлаштириш ҳамда такомиллаштириш;

- иш унумдорлигини, жамоатчилик фикрини инобатга олган ҳолда ходимларни моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантиришнинг барча шаклларида унумли фойдаланишни таъминлаш, жамоадаги психологик муҳитни соғломлаштириш.

Кичикроқ кўламдаги алоҳида ташкилий жараёнлар:

- режалаштириш;
- ташкиллаштириш;

- тартибга солиш;
- назорат ўрнатиш;
- ҳисобга олиб бориш.

Кадрларни бошқариш жараёни билан боғлиқ функциялар:

- фирманинг пировард мақсадига эришишни стратегик ва тактик жиҳатдан таъминлаш;
- меҳнат бозоридаги ва ташкилотнинг ўзидаги мавжуд ҳолатини ўрганиш, таҳлил қилиш, ривожланишини олдиндан кўра билишга интилиш;
- ташкилотдаги кадрлар потенциалини мунтазам равишда ўрганиб бориш ва уни ривожлантириш имкониятларини режалаштириш;
- персонални мотивлаштириш, кадрлар лаёқатини баҳолаш, уларни ўқитиш, янгиликларнинг қарор топишини энгиллаштириш чора-тадбирларини излаш ва бошқалар.

Адабиётлар

Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.-Т., Ўзбекистон, 1997.

Яковец Ю.А. Инновации в переходной экономике. Сборник «Наука и инновации в период становления постидустриального общества».-М., ИЭРАН, 1998.

Фридлянов В. и др. Инновации как фактор экономического роста // Общество и экономика, 1999, №7-8.

Осокина И. Проблемы финансирования инновационных проектов в научно-технической сфере // Общество и экономика 1999, №7-8.

Work and employment society. – Austria, The European Charter for Telework.

SMEs and Technological Innovation Policies // NATO ARW “Innovation and Market Globalization” Samarkand, Uzbekistan 1998

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т., Ўзбекистон, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни.-Т., Ўзбекистон, 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрири).-Т., Адолат, 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Қорхоналар тўғрисида»ги Қонуни.-Т., Адолат, 1992.
5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси.-Т., Адолат, 1996.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»-Т., Ўзбекистон, 1998.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.-Т., Ўзбекистон, 1997.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида.-Т., Ўзбекистон, 1996.
9. Каримов И.А. Амир Темур-фахримиз, гуруримиз. / «Халқ сузи», 1996, 26 октябрь.
10. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили.-Т., Ўзбекистон, 1995.
11. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интилмоқда.-Т., Ўзбекистон, 1999
12. Вернер Зигерт, Лючия Ланг “Руководить без конфликтов”. М., Экономика, 1990.
13. Вудкок М. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М., Дело ЛТД, 1994.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие для вузов. М., ЮНИТИ,1998.
15. Глухов В.В. Основы менеджмента, Санкт-Петербург, Питер,1995.
16. Голубков Е.П. Какое принять решение? М., Экономика, 1990.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб Питер, 2001
18. Джексон Грейсон Младший, Карла О’делл.

Американский менеджмент на пороге XXI века. М., Экономика, 1991.

19. Зверинуев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР:СПб.:Союз.1997.

20. Кабаков В.С. Менеджмент: проблемы, программа, решение. Л.,1990.

21. Крассовский Ю.Д. Если я руководитель. М., Московский рабочий,1993.

22. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. "Элементы психологии менеджмента в повседневной работе". М., Дело. 1996.

23. Машков В.Н. Психология управления. Учебн. пособие. СПб. Изд-во Михайлова В.А., 2002.

24. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., и др. М., ИНФРА-М, 1995.

25. Мильор Р. Генри, "Менеджмент: достижения и цели. Управление на основе здравого смысла. Планирование личных действий" М., Лик, 1992.

26. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ Под. ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзея. -СПб., Питер, 2000.

27. Менеджмент (конспект лекций в схемах). М., Издательство ПРИОР, 2000.

28. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., ЮНИТИ, 1991.

29. Старобинский. Как управлять персоналом. М., Дело, 1995.

30. Уткин Э.А. Профессия-менеджер. М., Экономика, 1992.

31. Фальмер Р. Энциклопедия современного управления. М., Дело, 1991.

32. Хруцкий В.Е. Как добиться успеха. М., Дело, 1991.

33. Черчинов И.Н. Менеджмент. М., Феникс, 1994.

34. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. -Т., Меҳнат, 1998.

35. Эмерсон Г., Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. М., Вильеме, 1992.

36. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М., ТЕИС, 2002.

Мундарижа

Суз боши.....3

I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

- 1.1 Менежментнинг шаклланиш тарихи.....4
- ✓ 1.2 Инновацион менежмент асосларининг шаклланиш тарихидан.....21
- 1.3 Туркистонда рус мустамлака бошқаруви.....30
- 1.4 Туркистон генерал-губернаторлигида бошқарув тизими.....33

II БОБ. ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ДАВЛАТ ТОМОНИДАН ТАРТИБГА СОЛИШ ВА БОШҚАРИШ

- ✓ 2.1 Инновация фаолиятининг ҳозирги ҳолати ва уни ривожлантириш стратегияси.....70
- ✓ 2.2 Давлат инновация сиёсатини шакллантириш механизми.....78

III БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ МАЗМУНИ

- 3.1 Инновацион менежментнинг жамият фаолиятидаги ижтимоий-иқтисодий ўрни.....90

IV БОБ. ИННОВАЦИОН ЛОЙИҲА: ТУШУНЧАСИ, УНИ ЯРАТИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШНИНГ АСОСИЙ БОСҚИЧЛАРИ

- ✓ 4.1 “Инновацион лойиҳа” тушунчасининг ижтимоий-иқтисодий мазмуни.....110
- 4.2 Инновацион менежментни баҳолаш мезонлари.....124
- 4.3 Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш усуллари.....128
- 4.4 Инновацион лойиҳаларни баҳолаш тартиби.....134
- 4.5 Инновацион лойиҳаларни таҳлил қилиш усуллари.....137
- ✓ 4.6 Инновацион лойиҳаларни аниқ ва оқилона бошқариш, уларни самарали амалга оширишнинг бош мезони.....144

V БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ФОРМАЛАРИ ВА РЕСУРСЛАР БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ

- ✓ 5.1 Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари.....147
- 5.2 Инновацион менежментнинг ташкилий формалари.....151

5.3 Чет эл давлатларида инновацион менежментнинг ташкил этилиши.....	159
5.4 Японияда менежмент ва касаба уюшмаларнинг ўзаро алоқаси.....	164
5.5 Меҳнат ресурсларини бошқариш.....	168
5.6 Сифатни таъминлашга йўналтирилган бошқарув тизими.....	169
5.7 Бошқарувни назорат қилиш тизими.....	172

VI БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ШАКЛЛАРИ

6.1 Инновацион менежментда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш.....	175
6.2 Қарорлар сифатига қўйиладиган талаблар.....	179
6.3 Қарорлар қабул қилишда хатоларни ҳисобга олиш.....	203
6.4 Қарорларни иқтисодий жиҳатдан аниқлаш.....	213
6.5 Қарорлар ишлаб чиқиш технологияси ва уни ташкил қилиш.....	222
Хулоса.....	225
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	236

Фатхулла Эргашев, Дулфуза Раҳимова,
Анатолий Сагдуллаев, Одилхўжа Парпиев,
Шавкат Зайнутдинов

ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ

Akademiya
Тошкент 2005

Муҳаррир Б.Умаров
Мусахҳиҳлар Г.Абдуллаева, М.Абдуллаева
Рассом Р.Султонов
Техник муҳаррир Н.Рихсиев
Нашр учун масъул Д.Қобулова

Теришга берилди 02.04.2005й. Босишга рухсат этилди 04.05.2005й.
Бичими 84x108¹/₃₂. Офсет босма. Шартли босма табоғи 15,5. Нашриёт
ҳисоб табоғи 15,0. Адади 500. Баҳоси шартнома асосида. Буюртма №63

«Akadem-xizmat» босмаҳонасида чоп этилди.
Манзил: Тошкент, Ўзбекистон шоҳкўчаси, 45.