

TDIU HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI



O'QUV USLUBIY
MAJMUA

TOSHKENT-2022

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**OLIV TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR
KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH ILMIY-
METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI**

MENEJMENT yo'nalishi

**“INNOVATSION MENEJMENT”
moduli bo'yicha**

**O'QUV-USLUBIY
MAJMUA**

Toshkent – 2022

Mazkur o'quv-uslubiy majmua Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan o'quv reja va dastur asosida tayyorlandi.

**Tuzuvchilar: J.X.Rashidov - TDIU, "Menejment" kafedrasida dotsenti, i.f.n.
D.T.Yusupova - TDIU, "Menejment" kafedrasida dotsenti, i.f.n.**

Taqrizchi: F.X.Nazarova - Toshkent moliya instituti "Menejment va marketing" kafedrasida professori, i.f.d.

Modulning ishchi dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kengashining 2022 yil 25 yanvardagi 6-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.

MUNDARIJA

I. ISHCHI DASTUR.....	4
II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI.....	13
III. MA'RUZA MATNLARI.....	22
IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI,	76
V. KEYSLAR BANKI.....	120
VI. GLOSSARIY.....	134
VII. ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	137

I. ISHCHI DASTUR KIRISH

Respublikamizda ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy maqsadi – barkamol shaxs va malakali mutaxassisni tarbiyalash bo'lib, mazkur maqsadning to'laqonli amalga oshirilishi uzluksiz ta'lim tizimini qayta shakllantirish, uning mazmunini ijtimoiy talablarga muvofiq ravishda yangilash asosida ta'minlashdir.

Oliy ta'lim muassasalari oldida mazkur muammolarni samarali echishda pedagog kadrlarning kasbiy malakasini shakllantirish mexanizmini takomillashtirish vazifalarini amalga oshirishni taqozo etmokda. Ushbu vazifalarni amalga oshirishda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi "2022-2026 yillarga mo'ljallangan YAngi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-sonli, 2019 yil 27 avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789-sonli, 2019 yil 8 oktyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-sonli va 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 31 dekabrdagi "Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim jarayonini tashkil etish bilan bog'liq tizimni takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 824-son va 2019 yil 23 sentyabrdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 797-son qarorlaridan kelib chiqqan holda, zamonaviy talablar asosida oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining boshqaruv faoliyati sifatini oshirish, boshqaruv mahoratini muntazam takomillashtirish, ularning innovatsion faolligini oshirishga ushbu o'quv-uslubiy majmua muayyan darajada xizmat qiladi.

O'quv-uslubiy majmua doirasida berilayotgan mavzular o'quv rejalar asosida shakllantirilgan bo'lib, bu orqali oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining sohaga oid zamonaviy ta'lim va innovatsiya texnologiyalari, ilg'or xorijiy tajribalaridan samarali foydalanish, axborot – kommunikatsiya texnologiyalarini o'quv jarayoniga keng tadbiiq etish, ularning kasbiy mahoratini muntazam yuksaltirish, o'quv jarayonlarini tashkil etishda malaka oshirishda olgan bilim va ko'nikmalaridan samarali foydalanish, shuningdek, pedagogik vaziyatlarda optimal qarorlar qabul qilish, ta'lim jarayonida innovatsion faollikni oshirish bilan bog'liq kompetensiyalarga ega bo'lishlari ta'minlanadi.

O'quv-uslubiy majmua tarkibi: ishchi o'quv dasturi, modulni o'qitishda foydalaniladigan interfaol ta'lim, ma'ruza matnlari, amaliy mashg'ulot uchun materiallar, topshiriqlar, ularni o'tkazish bo'yicha tavsiyalar, bitiruv ishlari uchun mavzular, keyslar banki, glossariy, adabiyotlar ro'yxati va mutaxassis tomonidan berilgan taqrizdan iborat.

Ta'lim sohasida boshqaruvning mukammal tamoyillari, usullari va uslubiyatlarini ishlab chiqib, boshqaruv samaradorligini ta'minlash jamiyatning istiqbolini belgilashi nuqtai – nazaridan benihoya muhimdir. Shu bilan birga, boshqaruvning har qanday sohadagi rivoji va yutug'i bu boshqaruv faoliyat yuritayotgan muayyan davlatning siyosatiga bog'liq bo'ladi.

Mamlakatimizning istiqboldagi rivojlanishini belgilab bergan "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi" boshqaruvi davrida ham, O'zbekistonning tinchlik, xavfsizlik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti xalqaro integratsiyada ham faol hamkorligi yanada kuchayadi. Hayotimizga kirib kelayotgan ko'plab xalqaro zamonaviy tajribalar, texnologiyalar zamonaviy boshqaruv mutaxassislarini talab qilmoqda. SHu boisdan ham oliy ta'limda "Innovatsion menejment" fanini mukammal o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Keyingi yillarda Respublikada ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarda katta o'zgarishlar kuzatilmoqda. Bozor iqtisodiyotini rivojlantirish va shakllantirish sharoitida jamiyat ijtimoiy extiyojini eng asosiylaridan biri boshqaruv va tashkiliy tizimni takomillashtirish bo'lib, u insoniyat hayotining barcha doiralarini boshqarish funksiyalarini rivojlantirishning ob'ektiv jarayoni bilan shartlangandir. Boshqaruvni takomillashtirish juda murakkab masala hisoblanadi. Bu erda ijtimoiy va psixologik qonunlarni bilish o'ta muhim sanaladi.

O'zgarayotgan ishbilarmonlik muhiti va yuqoridagi ko'rsatmalarga muvofiq innovatsion jarayonlarni o'rganish zarur. "Innovatsion menejment" fani korxonalar va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida yuz beradigan o'zgarishlarga moslashib harakatlanishida muhim ahamiyatga ega bo'lgan innovatsiyalardan foydalanishni boshqarish tizimini o'rganadi. Iqtisodiyot ta'lim yo'nalishlari bo'yicha faoliyat olib borayotgan pedagoglar uchun xo'jalik yurituvchi subektlarda innovatsion menejment tizimini tashkil etish va rivojlantirish, unga ta'sir etuvchi omillarni aniq baholay olish, innovatsion menejment tizimining boshqa tizimlar bilan o'zaro aloqasini ta'minlash, innovatsion loyihalarni tuzish va amalga oshirish, xodimlar tomonidan innovatsiyalarning qo'llab-quvvatlanishiga erishish va boshqa shu kabilarni o'rganishda innovatsion menejment fanining ahamiyati katta.

Ushbu ishchi dasturda ta'limda innovatsion menejmentning nazariy va metodologik asoslarini tashkil etish va uni yanada takomillashtirish borasidagi me'yoriy-huquqiy xujjatlarning asoslari jumladan: O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va farmoyishlariga asoslanilgan.

Modulning maqsadi va vazifalari

“Innovatsion menejment” modulining **maqsadi** OTM tinglovchilari ta’lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etish va boshqarishda zamonaviy andozalarga javob beradigan innovatsion menejmenti asoslarini tadqiq etishni, korxonalar va tashkilotlar faoliyatini rivojlantirishda innovatsiyalardan samarali foydalanishni, uni boshqarish bo‘yicha zarur bilim va tajribalarni o‘rgatish, ularni amaliyotga tatbiq etilishini ta’minlashda va mavjud bilimlarni yangicha asosda chuqurlashtirish, hamda ularning malakalarini oshirishdan iborat.

“Innovatsion menejment” modulining **vazifalari**:

- innovatsion menejment rivojlanishining ilmiy-nazariy va uslubiy asoslarini tadqiq etish;
- innovatsion menejmentni tashkil etish va rivojlantirishning xorijiy tajribasini o‘rganish;
- O‘zbekistonda innovatsion menejmentni rivojlantirishning ahamiyatini tadqiq etish, uning rivojlanishiga ta’sir etuvchi ijobiy va salbiy omillarni tahlil etish;
- O‘zbekistonda innovatsion menejmentning rivojlanishini qo‘llab-quvvatlovchi qonunchilik hujjatlarini o‘rganish va tahlil etish;
- Innovatsion loyihalarni tuzish va ularning samaradorligini baholashda moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar tizimidan samarali foydalanish yo‘llarini o‘rganishda ko‘nikma va malakalarini shakllantirish.

Modul bo‘yicha tinglovchilarning bilimi, ko‘nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar

“Innovatsion menejment” modulini o‘zlashtirish jarayonida tinglovchi:

- innovatsion menejmentning iqtisodiy mohiyati va tushunchasi;
- innovatsiya turlari va yo‘nalishlari;
- innovatsiyalarni qo‘llash texnologiyalarini o‘zlashtirish;
- innovatsiyalarni joriy etishda me‘yoriy-huquqiy xujjatlarni amaldagi ijrosi;
- innovatsion loyihalarni tuzish va ularning samaradorligini baholash;
- innovatsion menejmentning funksional vazifalari ijrosini ta’minlash haqida **bilimlarga ega bo‘lishi**;
- o‘z kasbiy faoliyat sohalarida innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo‘yicha xizmatlarini ko‘rsatish;
- innovatsiyalarni joriy etishda asosiy yutuqlarini targ‘ib qilish;
- innovatsiyalarni qo‘llashning imkoniyatlarini yaratish va ularning rivojlanish istiqbollari tahlil qilish;
- innovatsion menejmentga doir masalalar echish va keyslar tuzish;
- innovatsion menejmentni amaliyotda qo‘llash **ko‘nikmalarini egallashi**;

- innovatsion menejmentini rivojlantirishda hamkorlik rejalarini ishlab chiqish;

- innovatsiyalarni joriy etilishini amalda to'g'ri qo'llash;

- innovatsion menejmentga doir muammolarni aniqlash;

- innovatsion loyihalarni qo'llashni tahlil etish;

- innovatsion menejmentni takomillashtirish bo'yicha takliflar berish;

- innovatsiyalarni qo'llashni baholash va umumlashtirish **malakalarini egallashi;**

-oliy ta'lim muassalarida innovatsion menejmentni qo'llashda o'zaro hamkorlikka ta'sir ko'rsatish;

-zamonaviy innovatsion faoliyatni yuritish, uning tuzilma va vazifalarini o'rganish asosida innovatsion jarayonni samarali boshqarish;

- innovatsion menejmentni yuritish asosida xulosalar berish;

-innovatsion menejmentning funksional vazifalarini ijro etish asosida qarorlar qabul qilish;

-innovatsion - faoliyat tavsifidagi **kompetensiyalarni egallashi lozim.**

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Innovatsion menejment” kursi ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o'qitish jarayonida ta'limning zamonaviy metodlari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo'llanilishi nazarda tutilgan:

- ma'ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida prezentatsiya va elektron-didaktik texnologiyalardan;

- o'tkaziladigan amaliy mashg'ulotlarda texnik vositalardan, ekspress-so'rovlar, test so'rovlari, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, kollokvium o'tkazish va boshqa interaktiv ta'lim usullarini qo'llash nazarda tutiladi.

Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi

“Innovatsion menejment” modulining mazmuni o'quv rejadagi “Strategik menejmenti” “Operatsion menejment” o'quv modullari bilan uzviy bog'langan holda tinglovchilarga innovatsion faoliyatni amalga oshirish, o'quv jarayonlarini olib borishda oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining innovatsion menejment bo'yicha kasbiy va boshqaruv mahorati darajasini orttirishga xizmat qiladi.

O'quv modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar ta'lim va tarbiya jarayonlarida, ta'lim xizmatlarini tashkil etishda innovatsion menejment asoslarini o'rganish,

ularni tahlil etish, amalda qo'llash va baholashga doir kasbiy kompetentlikka ega bo'ladilar.

Modul bo'yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o'quv yuklamasi, soat						
		Hammasi	Auditoriya o'quv yuklamasi					Mustaqil ta'lim
			jami	Jumladan				
				Nazariy mashg'ulot	Amaliy mashg'ulot	Ko'chma mashg'ulot		
1.	Innovatsion menejmentning nazariy asoslari	4	4	2	2	-	-	
2.	Innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari	2	2		2	-	-	
3.	Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash	4	4	2	2	-	-	
4.	Korxonalaridagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi	6	6	2	2	2	-	
5.	Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari	6	6	2	2	2	-	
	Jami:	22	22	8	10	4	-	

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu:

Innovatsion menejmentning nazariy asoslari

Innovatsiya tushunchasi va tasnifi. Innovatsion menejmentning mohiyati. Innovatsion muhit. Innovatsion salohiyat. Innovatsion faoliyat. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi. Innovatsion menejment bosqichlari.

2-mavzu:

Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash

Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.

3-mavzu:

Korxonalaridagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi

Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari. Investitsiyalar kiritish qoidalari. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lgangan qiymatini belgilash. Investitsion loyihaning biznes – rejasi.

4-mavzu:

Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari

Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari. Innovatsion loyiha ekspertizasi. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.

AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1– amaliy mashg'ulot:

Innovatsion menejmentning nazariy asoslari

Mashg'ulot baxs-munozara shaklida o'tkazilib, maqsadi innovatsion menejment rivojlanishining mohiyati, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko'nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsiya tushunchasi va tasnifi.
2. Innovatsion menejmentning mohiyati.
3. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi.
4. Innovatsion menejment bosqichlari.

2–amaliy mashg'ulot:

Innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari

Mashg'ulot baxs-munozara shaklida o'tkazilib, maqsadi tinglovchilarda innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari haqida tushuncha hosil qilish, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko'nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsion menejment maqsadlari.
2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish.
3. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni.
4. Innovatsion faoliyatda nazoratning o'rni.

3– amaliy mashg‘ulot:

Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida o‘tkazilib, maqsadi tinglovchilarda innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Korxonadagi innovatsion faoliyatning zarurligi.
2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.
3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.
4. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko‘rinishlari.

4– amaliy mashg‘ulot:

Korxonadagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida o‘tkazilib, maqsadi tinglovchilarda monopoliyaga qarshi boshqaruvning mohiyati, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.
2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.
3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.
4. Sarmoyalarning narxi va o‘rtacha o‘lchangan qiymatini belgilash.
5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi.

5– amaliy mashg‘ulot:

Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida o‘tkazilib, maqsadi tinglovchilarda innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi.
2. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari.
3. Innovatsion loyiha ekspertizasi.
4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.

O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modulning nazariy materialini o‘zlashtirishda quyidagi:

→ o‘quv ishini tashkillashtirishning interfaol shakllaridan: ko‘rgazmali ma’ruza, savol-javobli ma’ruza, suhbat-ma’ruzalar orqali tashkillashtirish nazarda tutilgan.

→ o‘quv faoliyatini tashkil etish shakllari sifatida quyidagilardan foydalanish nazarda tutilgan:

- ma’ruza mashg‘ulotlarida ommaviy, juftlik, individual;
- amaliy mashg‘ulotlarda juftlik, individual.

KO‘CHMA MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

Mazkur modul bo‘yicha o‘quv rejada “Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari” mavzusida 2 soat ko‘chma mashg‘ulotlar nazarda tutilgan.

MUSTAQIL ISHNI TASHKIL ETISH SHAKLI VA MAZMUNI

Mustaqil ishni tashkil etishda tinglovchilar tomonidan “Innovatsion menejment” modulida o‘rganilayotgan masalalar, diskussiyalar bo‘yicha bildirilayotgan fikr-mulohazalarni shakllantirish maqsadida ular tomonidan qo‘shimcha manbalardan, jumladan internet saytlari, ingliz tilida chop etilgan adabiyotlar va maqolalardan foydalanishni ko‘zda tutadi.

VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Maxsus adabiyotlar

1. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. – T.: O‘zbekiston, 2016. - 56 b.

2. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 104 b.

3. O‘zbekiston Respublikasining “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida” gi qonuni, 2020 yil 24 iyul.

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 9 yanvardagi «O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining faoliyatini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF-5296 sonli Farmoni

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 6 dekabrda “Jismoniy shaxslar tomonidan naqd xorijiy valyutani olib kirish va olib chiqib ketish tartibini yanada soddalashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5276 sonli Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan YAngi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-sonli Farmoni.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmoni.

5. Yo'ldoshev N.O , Akbarxodjayeva Z.Z. Innovatsionny menedjment. Darslik. Toshkent. "Iqtisodiyot". 2019 y. 312 b

6. Taraxtiyeva G.K. Innovatsion menejment. -T.: «Fan va texnologiya», 2013,208 b.

7. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.

8. Махкамova M.A. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

9. Barancheev V.P., Maslennikova N.P., Mishin V.M. Upravlenie innovatsiyami. Tom 1. Uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata — 3-e izd., pererab. i dop. — M. : Izdatelstvo YUrayt, 2015. — 367 s. — Seriya: Bakalavr. Akademicheskij kurs.

10. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М. 2014. 311 с.

2. Internet saytlari

1. www.economics.ru.

2. www.ifmr.uz.

3. www.lex.uz

4. www.ziyonet.uz.

5. www.uzland.uz.

6. www.google.uz.

II. “INNOVATSION MENEJMENT” MODULINI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

Mamlakatimiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash tadbirlarining keng ko‘lamda amalga oshirilishi raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Ushbu modul turli mulkchilikka asoslangan tashkilotlarning innovatsion faoliyatini, ularning bozor sharoitidagi harakatini, cheklangan ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish yo‘llarini chuqur o‘rganishda asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ta’lim sifati va usuliga qarab bilim hosil bo‘ladi. Bu pedagogning mahoratinigina emas, balki tinglovchining istak-xohishi, qobiliyati va bilim darajasini ham belgilaydi. Ta’lim uzoq davom etadigan jarayondir. Bilim esa ta’limning uzluksizligi vositasida beriladigan mavhum tushunchaga ega bo‘lgan hodisadir. Bilim xususiylikka ega bo‘lsa, ta’lim umumiylikka egadir. Ta’lim barcha uchun bir xilda davom etadigan jarayon. Bilim ob’ektiv borliqdagi voqea-hodisalarning in’ikosi natijasida inson miyasidagi mushohadalar va tasavvurlar natijasida hosil bo‘ladigan tushunchalar yig‘indisi sifatida namoyon bo‘ladi. Ta’limdagi sifat uni berishda ishtirok etadigan kishilar sifati bilan belgilansa, bilim individuallikka ega bo‘ladi. Ta’limni amalga oshiradigan yoki dars beradigan kishilarning saviyasi turlicha bo‘lishi mumkin. Lekin guruhdagi talabalarga beriladigan ta’lim bir xildir. O‘qituvchi bilim emas, balki ta’lim beradi. Talaba esa ana shu ta’lim jarayonida bilimga ega bo‘ladi. Buning uchun u mustaqil o‘qiydi, tayyorlanadi, mushohada qiladi, tasavvurlarga ega bo‘ladi, eshitganlari va o‘qitganlarini sintez qiladi. Natijada bilimga ega bo‘ladi.

O‘quv jarayoni bilan bog‘liq ta’lim sifatini belgilovchi holatlar quyidagilar: yuqori ilmiy-pedagogik darajada dars berish, muammoli ma’ruzalar o‘qish, darslarni savol-javob tarzida qiziqarli tashkil qilish, ilg‘or pedagogik texnologiyalardan va multimedia qo‘llanmalardan foydalanish, tinglovchilarni undaydigan, o‘ylantiradigan muammolarni ular oldiga qo‘yish, talabchanlik, tinglovchilar bilan individual ishlash, ijodkorlikka undash, erkin muloqot yuritishga, ijodiy fikrlashga o‘rgatish, ilmiy izlanishga jalb qilish va boshqa tadbirlar ta’lim ustivorligini ta’minlaydi.

Shulardan kelib chiqqan holda “Innovatsion menejment” modulining ta’lim texnologiyalarini loyihalashtirishda quyidagi asosiy konseptual yondashuvlarga e’tibor berish kerak.

Ta’limning shaxsga yo‘naltirilganligi. O‘z mohiyatiga ko‘ra bu yo‘nalish ta’lim jarayonidagi barcha ishtirokchilarning to‘laqonli rivojlanishini ko‘zda tutadi. Bu esa Davlat ta’lim standarti talablariga rioya qilgan holda tinglovchining intellektual rivojlanishi darajasiga yo‘naltirilib qolmay, uningning ruhiy-kasbiy va shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishni ham anglatadi.

- **Tizimli yondashuv.** Ta’lim texnologiyasi tizimning barcha belgilarini o‘zida mujassam qilishi zarur: jarayonning mantiqiyliqi, undagi qismlarning o‘zaro aloqadorligi, yaxlitligi.

- **Amaliy yondashuv.** Shaxsda ish yuritish xususiyatlarini shakllantirishga ta'lim jarayonini yo'naltirish; tinglovchilar faoliyatini faollashtirish va intensivlashtirish, o'quv jarayonida uning barcha layoqati va imkoniyatlarini, sinchkovligi va tashabbuskorligini ishga solishni shart qilib qo'yadi.

- **Dialogik yondashuv.** Ta'lim jarayonidagi ishtirokchi sub'ektlarning psixologik birligi va o'zaro hamkorligini yaratish zaruratini belgilaydi. Natijada esa, shaxsning ijodiy faolligi va taqdimot kuchayadi.

- **Hamkorlikdagi ta'limni tashkil etish.** Demokratiya, tenglik, sub'ektlar munosabatida pedagog va tinglovchining tengligi, maqsadini va faoliyat mazmunini birgalikda aniqlashni ko'zda tutadi.

- **Muammoli yondashuv.** Ta'lim jarayonini muammoli holatlar orqali namoyish qilish asosida tinglovchi bilan birgalikdagi hamkorlikni faollashtirish usullaridan biridir. Bu jarayonda ilmiy bilishning ob'ektiv ziddiyatlarini aniqlash va ularni hal qilishning dialektik tafakkurni rivojlantirish va ularni amaliy faoliyatda ijodiy ravishda qo'llash ta'minlanadi.

- **Axborot berishning eng yangi vosita va usullaridan foydalanish,** ya'ni o'quv jarayoniga kompyuter va axborot texnologiyalarini jalb qilish.

Yuqoridagi konseptual yondashuv va "Innovatsion menejment" modulining tarkibi, mazmuni, o'quv axborot hajmidan kelib chiqqan holda o'qitishning quyidagi usul va vositalari tanlab olindi.

- **O'qitish usullari va texnikasi:** muloqot, keys stadi, muammoli usul, o'rgatuvchi o'yinlar, "aqliy hujum", insert, "Birgalikda o'rganamiz", pinbord, ma'ruza (kirish ma'ruzasi, vizual ma'ruza, tematik, ma'ruza-konferensiya, aniq holatlarni echish, avvaldan rejalashtirilgan xatoli, sharhlovchi, yakuniy).

- **O'qitishni tashkil qilish shakllari:** frontal, kollektiv, guruhiy, dialog, polilog va o'zaro hamkorlikka asoslangan.

- **O'qitish vositalari:** odatdagi o'qitish vositalari (darslik, ma'ruza matni, tayanch konspekti, kodoskop)dan tashqari grafik organayzerlar, kompyuter va axborot texnologiyalari.

- **O'zaro aloqa vositalari:** nazorat natijalarining tahlili asosida o'qitishning diagnostikasi (tashxisi).

- **Boshqarishning usuli va vositalari.** O'quv mashg'ulotini texnologik karta ko'rinishida rejalashtirish o'quv mashg'ulotining bosqichlarini belgilab, qo'yilgan maqsadga erishishda pedagog va tinglovchining hamkorlikdagi faoliyatini aniqlab beradi.

1- ma'ruza mashg'ulotida quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum"dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni -Innovatsion menejmentning nazariy asoslari. Tinglovchilarning innovatsion menejmentning nazariy asoslariga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida "B /B /B" metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - innovatsiyalarni boshqarish bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

“B /B /B”

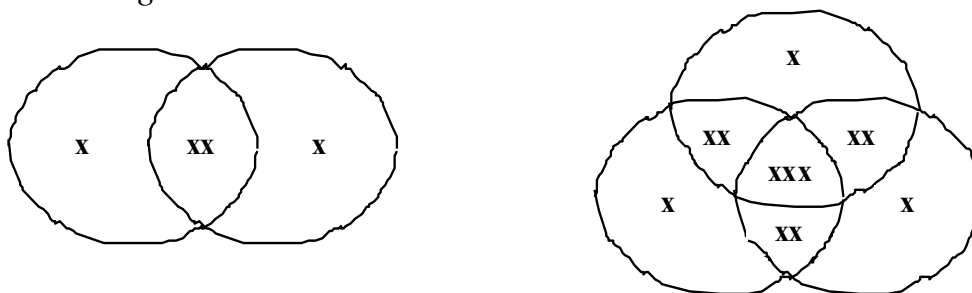
2) Tinglovchilarning innovatsion menejmentning nazariy asoslariga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Tushunchalar tahlili” metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
Innovatsiya tushunchasi		
Innovatsion muhit		
Innovatsion potensial		
Innovatsion soha		
Innovatsion faoliyat		
Innovatsion loyiha		
Innovatsion menejment		

3) Tinglovchilarning innovatsion loyihalar turiga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Venn diagrammasi” metodidan foydalaniladi.

Venn diagrammasi



2-ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

2) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash. Tinglovchilarning innovatsion strategiyaga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida “**B /B /B**” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - innovatsion strategiya bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

“B /B /B”

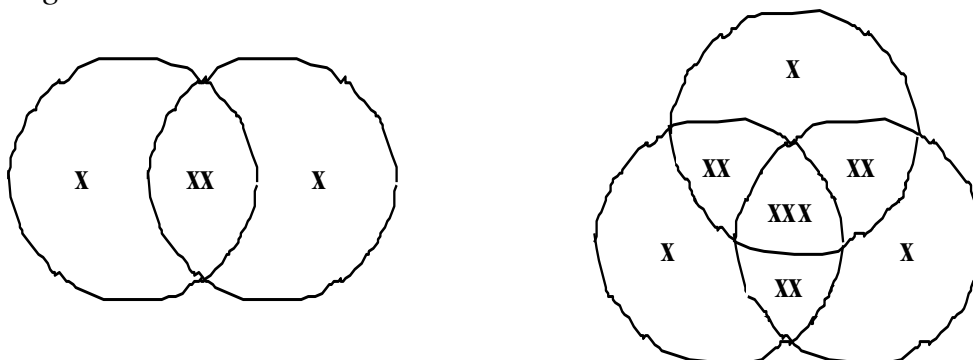
2) Tinglovchilarning innovatsion strategiyaga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Tushunchalar tahlili” metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo'shimcha ma'lumot
Innovatsion strategiya		
Innovatsion faoliyat		
Strategik rejalashtirish		
Hujumkor strategiya		
Hujumkor – tajabbuskor yondashish		
Mudofaa strategiyasi		
Qoldiqli strategiya		

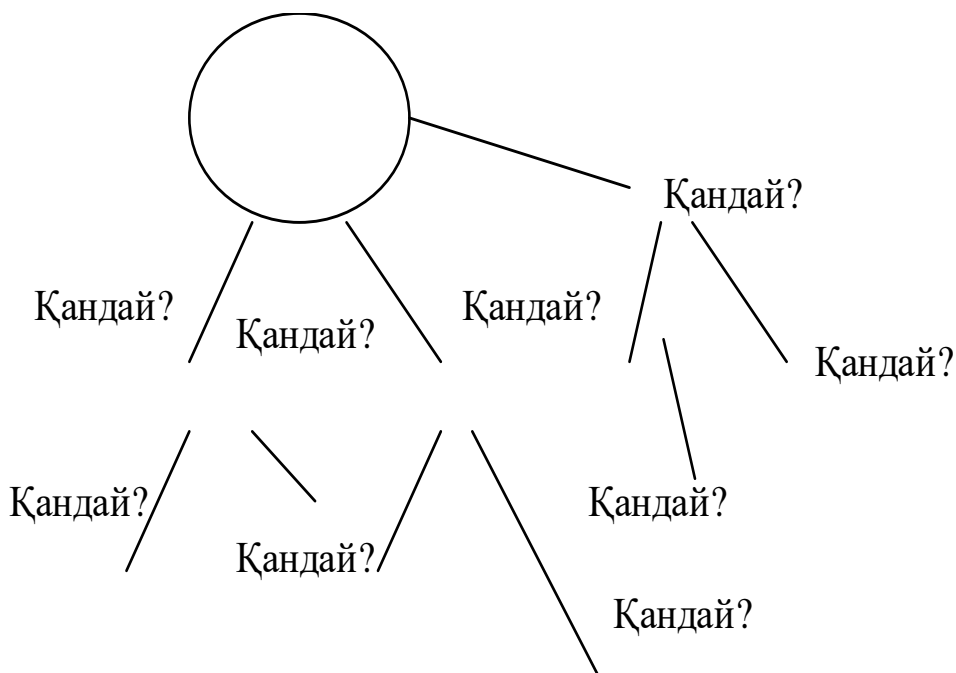
3) Tinglovchilarning innovatsion loyihalar turiga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “*Venn diagrammasi*” metodidan foydalaniladi.

Venn diagrammasi



1-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning innovatsion boshqaruvdada tavakkal xavfi darajasini bosqichma-bosqich baholashga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida **“Qanday?”** diagrammasi metodidan foydalaniladi.



2) Tinglovchilarning innovatsiyalarga yondoshishga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
<i>YAngi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarish</i>		
<i>YAngi iqtisodiy bilimlarni yaratuvchilar salohiyatini boshqarish</i>		
<i>YAngiliklarni kiritishni ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish</i>		
<i>Innovatsiyani boshqarish</i>		

2-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

Dars shakli baxs-munozara o‘tkazilib, ishning maqsadi tinglovchilarda innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari haqida tushuncha hosil qilish, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari.

Innovatsion menejment maqsadlari	Innovatsion faoliyatni tashkil etish	Motivatsiyani boshqarish	Innovatsion faoliyatda nazoratning o‘rni	Faoliyat natijalarini aniqlash

2) Tinglovchilarning innovatsion menejment bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida tahlil-munozara usulidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni – *Ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasini tahlil qilish.*



Tinglovchilar innovatsion faoliyatni nazorat qilish usullari to'g'risidagi o'z fikrlarini bildiradilar.

3-amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning innovatsion menejment bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida masalalardan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni –masala echish.

) Quyidagi ko'rinishdagi xarajatlar funksiyasi berilgan bo'lsin

$$C(Q) = 80 + Q^2,$$

o'zgarmas xarajat $FC = 80$ so'm, o'rtacha xarajat $AC = \frac{80}{Q} + Q$ bo'ladi.

Talab funksiyasi quyidagicha berilgan bo'lsin:

$$Q = 60 - P(Q) \text{ yoki } P(Q) = 60 - Q.$$

U holda daromad $R(Q)$: $R(Q) = Q \cdot P(Q) = 60 \cdot Q - Q^2$ ko'rinishda aniqlanadi.

Chekli daromad

$$MR = \frac{dR}{dQ} = 60 - 2 \cdot Q.$$

Chekli xarajat

$$\frac{dC}{dQ} = MC = 2 \cdot Q.$$

Maksimallik shartiga ko'ra $MC = MR$ dan $2 \cdot Q = 60 - 2 \cdot Q$ bu tenglikdan aniqlash mumkinki, $Q^* = 15$ bo'lganda foyda maksimal miqdorga ega bo'ladi. Mahsulot narxi $Q^* = 15$ da $P = 45$ so'mga teng. Umumiy foyda

$$\pi(Q^*) = R(Q^*) - C(Q^*) = P \cdot Q^* - C(Q^*) = 45 \cdot 15 - 305 = 370 \text{ so'm.}$$

Faraz qilaylik, monopolist $Q^* = 15$ birlik mahsulot o'rniga $Q = 16$ birlik ishlab chiqardi deylik. Hisob-kitoblar natijasida quyidagilarni aniqlaymiz.

$$C = 80 + Q^2 = 80 + 256 = 336,$$

$$P = 44,$$

$$R = 44 \cdot 16 = 704,$$

$$\text{Foyda } \pi(16) = 704 - 336 = 368 \text{ so'm.}$$

Demak, monopolist mahsulot hajmini maksimal foyda beradigan hajm 15 birlikdan oshirsa, ya'ni 16 birlik ishlab chiqarsa uning foydasi 2 so'mga kamayadi. Xuddi shunday monopolist ishlab chiqarish hajmini 15 birlikdan 14 birlikka kamaytirsa, narx ko'tarilib 46 so'm bo'ladi va umumiy foyda 370 so'mdan 368 so'mga kamayadi. Demak, bunday holni tushungan monopolist mahsulot ishlab chiqarishda bu qoidaga amal qiladi.

2) Tinglovchilarning *Monopoliyaga qarshi boshqaruv* bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida “**SWOT – tahlil**” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni: «SAR JUICE INC» kompaniyasining tovar strategiyasi tanlash va asoslash.

“SWOT - tahlil” jadvali

S (kuchli tomoni)	W (kuchsiz tomoni)
O (imkoniyatlar)	T (tahdidlar)

4-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning Loyiha menejmentida qaltislik tahliliga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida “Toifalash jadvali” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Loyiha menejmentida qaltislik tahlili bo‘yicha bilgan ma’lumotlarni toifalash jadvaliga yozib chiqish.

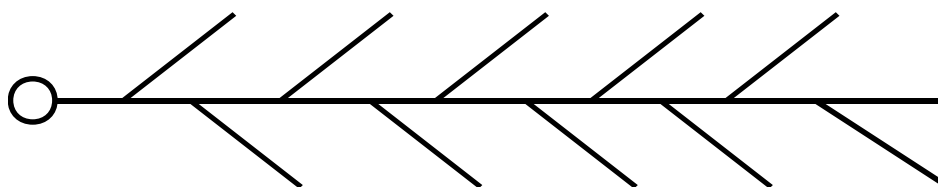
Toifalash jadvali

T o i f a l a r				

Amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning investitsiyalarda tavakkal xavfi darajasi bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida “Baliq skeleti” chizmasi metodidan foydalaniladi.

“Baliq skeleti” chizmasi



Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Ob’ektni qabul-toptirishning boshqarilishi ekspluatatsiyalik sinash

Ekspluatatsiyalik sinash	Kafolat kelishuv	Ekspluatatsiyaviy sinash xaqida xisobot

5-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning innovatsion strategiyada qaltislik tahliliga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida “Toifalash jadvali” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Innovatsion strategiyada qaltislik tahlili bo'yicha bilgan ma'lumotlarni toifalash jadvaliga yozib chiqish.

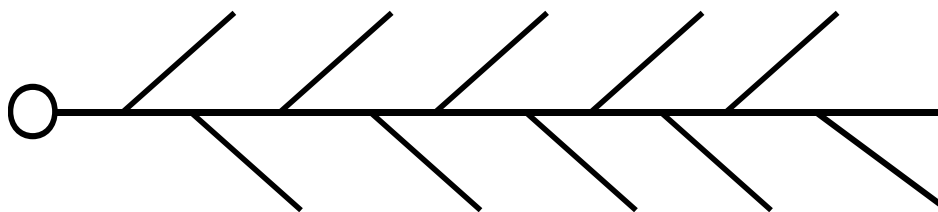
Toifalash jadvali

T o i f a l a r				

Amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning innovatsion strategiyada tavakkal xavfi darajasi bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida "Baliq skeleti" chizmasi metodidan foydalaniladi.

"Baliq skeleti" chizmasi



Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum"dan foydalaniladi.

III. MA'RUZA MATNI

1-mavzu: Innovatsion menejmentning nazariy asoslari(2soat)

Reja:

1. Innovatsiya tushunchasi va tasnifi.
- 2.. Innovatsion menejmentning mohiyati.
3. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi.
4. Innovatsion menejment bosqichlari.

1. Innovatsiya tushunchasi va tasnifi

So'ngi yillarda O'zbekiston hukumati innovatsion faoliyatni jadallashtirishni barqaror iqtisodiy rivojlanishning bosh dvigateli sifatida faol ko'rib chiqmoqda, innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish masalalarini muhim davlat ustuvorliklari qatoriga qo'yimoqda. Innovatsiyalar va innovatsion boshqaruvga nisbatan oshirilgan e'tibor hozirgi jamiyatning hayotining o'zi tomonidan talab qilinadi, axir innovatsion jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada ro'yobga chiqishi uning sotsial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi.

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

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida “innovatsiya” salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda ro'yobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilinadi. Bizning mamlakatimizda yangilik kiritishlar muammolari ko'p yillar davomida ilmiy – texnik taraqqiyotning iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.

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

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

Innovatsiya – bu bozor talabidan kelib chiqqan holda jarayonlar va mahsulotlarning sifatli o'sish samaradorligini ta'minlash uchun joriy etilgan yangilikdir. Inson intellektual faoliyati, uning fantaziyasi, ijodiy jarayoni, kashfiyotlari, ixtirolari va ratsionalizatorligining yakuniy natijasi hisoblanadi.

Yangi iste'molchilik xususiyatlari yoki ishlab chiqarish tizimlarining samaradorligini sifatli oshirish orqali bozorga mahsulot (tovarlar va xizmatlar)ni etkazib berish – innovatsiyaga misol bo'la oladi.

Innovatsiya – foydalanish uchun kiritilgan yangi yoki sezilarli darajada yaxshilangan mahsulot (tovar, xizmat) yoki jarayon, sotuvlarning yangicha uslubi yoki ish amaliyotidagi, ish o'rinlarini tashkil etishdagi va tashqi aloqalarni o'rnatishdagi yangi tashkiliy uslub hisoblanadi.

2. Innovatsion menejmentning mohiyati

Insonlar ijtimoiy-iqtisodiy muhitda o'z o'rinni egallashi uchun doimiy ravishda o'z ustida ishlashi, rivojlanishi, bilim saviyasini va malakasini oshirib borishi, innovatsion faollikka intilishi. innovatsion goyalarni amalga oshirishi va boshqalar tomonidan yaratilayotgan yangiliklarni o'zlashtirib olishi darkor.

Hozirgi zamonda «innovatsiya» tushunchasi biron bir turdagi faoliyatni tapkibiy jixatdan yangilanishini, tubdan o'zgartirilishini ifoda etadi.

Mavjud narsaning yangi holatga o'tishi yoki yangicha sifat kasb etishi bilan bog'liq jarayon innovatsiya sifatida e'tirof etiladi. Bu jarayonni ba'zida yangilikning amaliyotga joriy etilishi deb ham atashadi. Innovatsiyalar dastavval insonlar ongida mavjud reallik bilan uning ideal holati o'rtasidagi tafovut sifatida shakllanadi. Aksariyat xollarda innovatsion g'oyalar tez o'sib borayotgan ehtiyojlar bilan nisbatan sust rivojlanayotgan ishlab chiqarish tizimining potensial imkoniyatlari o'rtasidagi ichki ziddiyatlarni bartaraf etishga intilish asosida shakllanib boradi. Innovatsion sohaning xususiyatlarini nazariy jihatdan o'rganish ijtimoiy-iktisodiy sohadagi konsepsiyalar keng rivojlana boshlagan va jahon iktisodiyotida innovatsion faoliyatning faollashuvi kuzatilgan davrlarda (XX asrning 60-yillaridan boshlab) nihoyatda dolzarblashdi.

Innovatsion sohaga taalluqli muammolarni ilmiy jixatdan tahlil qilishga uringan turli xil olimlarning ilmiy ishlarini o'rganish shuni ko'rsatmoqdaki, ma'lum bir innovatsiyaning muvaffaqiyati va xarakteri oqibat natijada konkret tarmoqning, regionning, mamlakatning, qolaversa. korxonaning innovatsion potentsiali qandayligiga bog'liq bo'ladi.

Ilmiy-texnika raqobatining globallashuvi sharoitida, innovatsion menejmentning ahamiyati kuchayib boradi. Uni korxonani rivojlantirishni ta'minlovchi faoliyat sifatida baholash kerak.

“Innovatsion menejment” tushunchasining mazmuni korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayonini ifodalaydi.

- **Innovatsiya tushunchasi** - keng qamrovli bo'lib, u ishlab chiqarish jarayoniga mukammal, yangi, ilgari bo'lmagan texnologiyalarni joriy etishni nazarda tutadi.

- **Innovatsion muhit** - innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o'rab turuvchi holatdir.

- **Innovatsion potentsial** - deganda, o'zaro bog'liqlikda bo'lgan turli xil resurslarning umumiy yig'indisi tushuniladi.

- **Innovatsion soha** – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni, o'z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

- **Innovatsion faoliyat** - deganda, iqtisodiy faoliyat sohasidagi jarayonlarni radikal tarzda o'zgartirishga yordam berishi mumkin bo'lgan biron bir yangilikni yaratish tushuniladi.

- **Innovatsion loyiha** – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig'indisidir.

- **Innovatsion menejment** – tashkiliy boshqaruvchilikning o'ziga xos turi bo'lib, unda innovatsion faoliyat rejasi va dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish tushuniladi.

Innovatsiya menejmenti umumiy boshqarishning mustaqil yo'nalishi sifatida yigirmanchi asrning o'ninchi, yigirmanchi yillarida ajralib chiqdi. Bu davr tovarlar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning texnologik va texnik bazasi vujudga kelishi bilan tavsiflanadi. Dunyoda global umumjahon bozori vujudga keladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida yangi ilmiy tadqiqotlar natijasida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning ulushi oshib boradi. Texnik jihozlarning ko'pgina modellarining (radio–telejihozlar, hisoblash mashinalari, avtomobillar va h.) hayot davri qisqaradi.

An'anaviy menejment XX asrda vujudga kelgan bir qancha muammolarga duch keldi:

1. *Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarish.* Dastlab ilmiy soha tashqi ta'sirlar ostida rivojlangan bo'lib ishlab chiqarishning talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali xolda vujudga kelgan, boshqarilmagan, vaqt o'tishi bilan uning samarasi pasaygan. Ilmiy sohaning sifatli rivojlanish bosqichi davri XX asrning yarmida «Fan-fan haqida» degan vaqtdan boshlanadi. Menejerlar tadqiqot ishlarining to'la xuquqqa ega bo'lgan ishtirokchilariga aylandilar, fan qisman iste'molchilarga yuz o'girdi. Fan tadqiqot jarayonlarining vujudga kelishining mantiqiy davomi sifatida amal qila boshlaydi.

Hozirgi davr fan sohasini keskin ravishda iste'molchiga yuz o'girishini talab etadi. Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarishni amalga oshirishda iste'molchilar monitoringini o'tkazish talab etadi.

2. *Yangi iqtisodiy bilimlarni yaratuvchilar salohiyatini boshqarish* XXI asr to'plagan ulkan bilimlar hajmi bilan tavsiflanadi. Xattoki tor mavzularda qayta miqdorda (har xil darajada, har hil ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi, va tadbir qilinadi, ko'plab usullar amal qiladi. Katta miqdorda axbortlar oqimi aylanadi. Alohida mutaxassis, hattoki tor doirada mavjud bo'lgan axbortlarni qamrab ololmaydi, insoniyat esa katta tezlikda axbortlarni to'plashni davom ettiradi. Bundan tashqari ko'pgina amaliy qarorlar, bilimlar va boshqa sohadagi tajribalarni qo'llash natijasida samara olinadi.

Shu kunda yangi bilimlarni kam evretik harajatlar bilan izlash va katta ehtimollik bilan maqsadga etishishning maxsus metodologiyalarini vujudga

keltirishning zarurligini anglab etish qiyin emas. Yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy salohiyatni boshqarishga bo‘lgan talab oshib bormoqda.

3. *Yangiliklarni o‘zlashtirishni boshqarish*, texnikada, iqtisodiyotda va umuman barcha faoliyatlar sohasida topilgan yangiliklarni amaliyotga joriy etish kerak. Yangilikni joriy etish doimo bizning mamlakatimizda dolzarb va o‘tkir muammo bo‘lgan. Bunday muammo ijobiy natijaga ega bo‘lishning mavhumligi, ya’ni namoyon etish bilan bog‘liq. Demak, yangilikni tatbiq etishni boshqarishni rivojlantirish uchun muntazam va keng ko‘lamda ish yuritish zarur.

4. *Yangiliklarni kiritishni ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish*. Yangiliklarni kiritishni tezlashtirish va uning ko‘lamini kengaytirish eski va yangilari o‘rtasida kuchli ziddiyatni keltirib chiqaradi. “Eskisini yangisi bilan almashtirishning” psixologik tomoni ba’zida kuchli va hal etib bo‘lmaydigan muammoga aylanadi, chunki har qanday yangilikga o‘z o‘rnini bo‘shatish davridagi keskin burilish holati deb tushinish kerak. SHu kungacha rivojlanishni oldindan ko‘ra bilish metodologiyasining etarli darajada rivojlanmaganligi sababli inqozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e’tibor berilgan. Xozirda ilg‘or kompaniyalar inqozlarni oldini olish strategiyasidan foydalanadilar.

Innovatsiya xo‘jalik faoliyati xarakteri va boshqarish shakllari har xil bo‘lgan: fan, ishlab chiqarish, investitsiya, mahsulotlarni sotish kabi tarmoqlarni bog‘laydi. Innovatsiyani boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirish, bozordagi holatga tez holda moslashish, korxonada jihozlarni qo‘llashni yangi yo‘nalishlarini rivojlantirish, boshqarish uchun kerakli bo‘lgan yangiliklarni kiritish, bozorning xususiyatiga mos keladigan zamonaviy menejmentning barcha elementlarini takomillashtirish bilan innovatorlar barcha zaxira turlaridan innovatsiya faoliyatida muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Innovatsiyani boshqarish – korxonada faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni, balki korxonaning barcha faoliyati tomonlarini yaxshi tomonga o‘zgarishlarini, shu bilan birgalikda yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o‘z ichiga oladi.

Innovatsiyani korxonalarining turli bo‘lanmalaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko‘rish mumkin. Innovatsiya menejeri uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy mo‘ljallarini yo‘qotib, faoliyatlarini yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbaiga aylantirish hisoblanadi.

Innovatsiya menejeri korxonada faoliyatini yangilash uchun sharoit yaratish maqsadida ko‘p miqdordagi innovatsiya jarayonida ishtirok etuvchilarni birlashtirish vazifasini amalga oshirishi kerak.

Innovatsiyani joriy etish doimo bozor talabiga bog‘liq. Uzoq va qisqa muddatli dasturlarni balansli holda bo‘lishini ta’minlash uchun, ya’ni bozorda maqsadga muvofiq bo‘lgan o‘z usulini aniqlash, innovatsiya salohiyatidan olinadigan samarani oshirish uchun, innovatsiya menejeri yangi tovarlarni, xizmat ko‘rsatishni qancha miqdorda ishlab chiqish, modernizatsiyani amalga oshirish uchun qanday mahsulotlar kerakligini aniqlab beradi.

Hozirgi kunda korxonalarda innovatsiya dasturining ustivor yo‘nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o‘zlashtirish, korxonalar rentabelligini oshirish (shu bilan birgalikda xar bir bo‘limlarida ham) mavjud bo‘lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi. Innovatsiya menejeri noyob muammolar echimini topa bilishi kerak.

Menejer faoliyatida andoza bo‘lib qolgan qarorlarga emas, balki ho‘jalik holatini tez va to‘g‘ri baholash va shu holatdan chiqib ketishning konkret holda optimal bo‘lgan yagona yo‘lini tanlash qobiliyatiga ega bo‘lish talab etiladi.

Innovatsion menejment – korxonaning aniq innovatsiya maqsadini bozor sharoitida amalga oshirish yo‘nalishdagi kasbiy faoliyatining o‘ziga xos turi bo‘lib, menejmentning iqtisodiy mexanizmi har xil ko‘rinishdagi tamoyil va usullarni qo‘llagan holda fan, mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan ratsional foydalanish bilan optimal natijalarga erishishni ifodalaydi. Innovatsiya menejeri innovatsiya faoliyati xususiyatlarini o‘zida ifodalaydigan, ko‘tilayotgan ko‘rsatkichlarni bashorat qilish va hisoblash ishlarini amalga oshiradi.

Innovatsiya menejmenti inovatsiya faoliyatining turli ko‘rinishlari bilan bog‘liq bo‘lib, ularning xususiyatlariga qarab o‘zining boshqarish faoliyatini amalga oshiradi:

- bozorning holati va tashqi muhitning o‘zgarishiga qarab innovatsiya maqsadini va dasturini muntazam holda o‘zgartirib turish;

- korxonalar innovatsiya faoliyatini rejadagi pirovard natijalari yutuqlariga qarab mo‘ljallash;

- boshqarish qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi asosida ko‘p variantli hisoblarni amalga oshirish;

- strategik rejalashtirish va boshqarish vazifalarini joriydan istiqbol tomonga o‘zgartirish;

- korxonaning innovatsiya faoliyatini barcha asosiy omillarini o‘zgartirish va yaxshilashga alohida e‘tiborni qaratish;

- boshqarish ishlarini real erishilgan pirovard natijalarga qarab umumiy baholash;

- korxonaning ilmiy–texnika va ishlab chiqarish salohiyatini boshqarishga jalb etish;

- o‘zgarishlarni ko‘ra bilan olish va egiluvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarishni amalga oshirish;

- korxonani innovatsiya bilan ta‘minlash uchun har bir segmentiga aniqliklarni kiritish, nostrandart qarorlarni qabul qilish;

- har bir iqtisodiy qarorni chuqur tahlil qilish.

Innovatsion menejment o‘zining iqtisodiy mexanizmiga ega bo‘lib, u ilmiy boshqarish metodologiyasi bilan chambarchas bog‘langan. Menejmentning iqtisodiy mexanizmi bozor sharoitida korxonalar faoliyati bilan ob‘ektiv holda asoslanadi, ya‘ni korxonalar faoliyatining natijasi bozorda baholanadi.

«*Innovatsion menejment*» tushunchasining mazmuni odatda korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni sifatida

ifodalanadi. Ilmiy boshqarish metodologiyasini ishlash bosqichida ishni mazmuni tahlil etiladi va uning asosiy bo‘laklari aniqlanadi. So‘ngra muntazam ravishda ishchilarni mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish hajmini oshirishga qiziqtirish maqsadida rag‘batlantirish zarurligi asoslanadi.

Innovatsiyaning ob‘ekt sifatidagi xususiyati innovatsiya menejeri mehnatining o‘ziga xos bo‘lgan tavsifga egaligini ifodalaydi. Umumiy talablardan tashqari (ijobiy tavsif, ishga mos bo‘lgan qobiliyat) u o‘z kasbining egasi bo‘lishi kerak: innovatsiyaning ishlab chiqishga joriy etish joyi, yangiliklarning, innovatsiya va investitsiyaning bozordagi holati, yangi mahsulotlarni, xizmat ko‘rsatishning va ishni bajarilishi, ishlab chiqish va joriy etish, innovatsiya – ishlab chiqarish va investitsiya faoliyatini moliyaviy iqtisodiy tahlil etish, mehnat munosabatlarining asosi va xodimlar mehnatini asoslash (motivatsiya), xuquqiy boshqarish va innovatsiya faoliyatini davlat tomonidan qo‘llab quvvatlanishi va boshqalardan xabardor bo‘lishi kerak. Asosiy e‘tibor innovatsiyani tayyorlash va uning barcha bosqichlari uchun va yaxlit xolda qarorlar qabul qilishga qaratiladi. Innovatsiya menejmentining pirovard maqsadi resurslardan foydalanishni oshirish, innovatsiya sub‘ektlarining amal qilishini ta‘minlashdan iborat.

3. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi

Avstriya olimi Yozef Alloiz SHumpeter 1912 yilda o‘zining “Iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasi” nomli asarida yangilik kiritish (innovatsiya) va yangilikni ijod qiluvchi (novator) tushunchalarini ilk marta qo‘lladi. Innovatsiya deganda mavjud bo‘lgan ishlab chiqarish kuchlarini yangicha uyg‘unligidan tijoriy vazifalarni bajarish uchun foydalanish tushuniladi va u iqtisodiy tizimni rivojlantirish manbai deb hisoblanadi.

Shu kunda ham Shumpeter tomonidan taklif etilgan innovatsiyaning turlari deyarli eskirmadi: yangi materiallarni qo‘llash, yangi jarayonlarni tadqiq etish, yangi bozorlarni topish, yangicha ishlab chiqarishni tashkil etish turlarini qo‘llash va hokozolar. U yangilik kiritishni joriy va ikkilamchi turlarga ajratib – hozirgi davrdagi innovatsiya konsepsiyasiga asos soldi. Bularning barchasi ko‘pgina innovatsiya menejmenti muommolari bilan shug‘ullanuvchi olimlarni, Shumpeterni innovatsiya menejmentini, kengroq ma‘noda esa innovatsiya nazariyasi asoschisi ekanligini tan olishlariga sabab bo‘ldi.

1939 yilda Shumpeter o‘zining “Ishbilarmonlik davri” nomli ishida innovatsiya nazariyasini N.A. Kondratevning “uzun to‘lqinli” nazariyasiga bog‘lagan holda davriy rivojlanishning asosiy ichki (endogen) mexanizmi bo‘lgan innovatsiya jarayoni nazariyasini asl mohiyatini ta‘riflab berdi. Shuni ta‘kidlash lozimki, ijtimoiy-iqtisodiy sur‘atlarni tushunishga yuqoridagidek yondashish shu kunda ham fanda yangicha bir necha xil variantlarda: texnika-iqtisodiy paradigmalarning (TIP), texnologiya ukladlari va boshqalarni almashuvini faraz qilish nazariyalarida amal qilib kelmoqda.

Paradigma grekcha so‘zdan olingan bo‘lib – misol, namuna degan ma‘noni anglatadi. Biz tahlil etayotgan masalada bu tushunchani quyidagicha ta‘riflash mumkin: “ma‘lum darajada birliklarni bog‘lovchi munosabatlar tizimi yoki

shunday munosabatlar yig'indisi", aniqrog'i turg'unlik jarayonida texnologik innovatsiyalarni joriy etish bilan, yangi texnologik yo'nalishdagi rivojlanish asosida amalga oshadigan sanoat sohalarining majmuidagi o'ziga mos keladigan muassasaviy tuzilmalar, infratuzilma, moliya tuzilmasi hamda ijtimoiy-siyosiy muhit, mehnat va kapital o'rtasida amalga oshadigan o'ziga xos bo'lgan munosabat.

Uzun to'liqlik rivojlanish davrining eng ko'p tarqalgan varianti yoki TIP bevosita uzun to'liqlik jarayon bilan bog'langan (1-jadval).

1-jadval

Texnikaviy-iqtisodiy paradigma davrlari

Texnikaviy-iqtisodiy paradigmalar (uzun to'liqlar)	Yillar	Paradigmalar tavsifi
I	1770 – 1830	To'qimachilik sanoati va unga kerak bo'lgan mashinasozlik, to'quv va yigirish stanoklari, ko'mir qazib olish va temir yo'llar uchun shart-sharoitlar
II	1830 – 1896	Temir yo'l, ko'mir va qora metallurgiya davri
III	1896 – 1940	Energetika, energetika va og'ir mashinasozlik, elektr uzatish tarmoqlarini qurish davri
IV	1940 – 1990	Avtomobilsozlik, neftkimyo, sintetik tolalar ishlab chiqarish, yarim o'tkazgichlar va mikroelektronika sanoati
V	1990 -	YAngi iqtisodiyot

N.D. Kondratevning "uzun to'liqlar" nazariyasi kelajakda insoniyat jamiyatida texnologik jarayonlarni rolini shu nazariya asosida aniqlash va belgilash uchun iqtisodchilarga keng imkoniyatlarni yaratib bergan XX asrdagi eng ahamiyatli ilmiy faraz xisoblanadi. XX asrning oxirgi o'ninchi-yigirmanchi yillarida innovatsiya jarayonlarida iqtisodiy va boshqarish muammolari dolzarb masala bo'lib qoldi. Innovatsiya jarayonlarining faraz etish tizimini yaratishga bo'lgan yangi iqtisodiyot yoki iqtisodiy bilimlarga ehtiyoj ayniqsa 1990 yillarga kelib kuchaydi. Bunday xolat shu davrlarda innovatsiya menejmenti sohasida sezilarli darajada tadqiqot ishlari va ilmiy nashrlarning faollashuviga olib keldi.

"Yangi iqtisodiyot" tushunchasi tor ma'noda uning axborot texnologiyalarining eng yuqori darajasi bilan teng ekanligini ifodalasa, uning keng ma'nosi kamida uch o'lchovni o'z ichiga oladi – axborotlar, moliya, innovatsiya.

Ularning o'zaro bir-biriga bog'liq holda rivojlanishi quyidagi tavsiflarga ega bo'lgan yangi iqtisodiy muhitning vujudga kelishiga olib keladi:

- aqliy bilimlar, korxonaning innovatsiya salohiyati, ilmiy-o'quv majmui, innovatsiya jarayonining moliyaviy infratuzilmasiga asoslangan holda yangilikni tezda o'zlashtirish va tadbiiq etish;

- innovatsiya jarayonining tezlashuvi bilan bozorni rivojlantirish, yangiliklarni bir-biriga tutashib ketishi, bilimlarni, texnologiya, ta'lim olishni baynalminallashuvi, shu jumladan axborot tarmoqlari orqali bog'lanish;

- aborot texnologiyalaridagi inqilobning transaksion harajatlar (sotish bilan bog'liq harajatlar) va bozorning qutblarga ajralishiga ta'siri;

- nomoddiy aktivlarda innovatsiya salmog'ining oshib borishi, firma va korporatsiyalarning kattalashuvi, innovatsiya ishlanmalarining ilk bosqichda yiriklashuvi;

- jamg'arish jarayoni va pirovard natijada innovatsiya jarayonida faol rolni bajaradigan yangi moliyaviy tuzilmalar hisobiga transmilliy kapital bozorining vujudga kelishi;

- texnologiyalarni uzatishning "qo'shilishi va bir-birini yutib yuborishi, tezlashuvchi va kengayuvchi jarayonli" transmilliy xarakteri;

- kichik biznes, xususiy tadbirkorlikni venchur kapitali yordamida innovatsiya jarayoniga kengaytirilgan holda jalb etish (xattoki baynalminallashtiruv jarayoni darajasigacha);

- innovatsiyani korxonaning strategik resursiga aylanishi va uni xalqaro bozorda innovatsiyaga yondoshish va uni mavqeini mustahkamlash dasturini ishlab chiqishning ahamiyatini oshib borishi.

1990 yillardagi jahon iqtisodiyotidagi inqiroz zamonaviy iqtisodiyot tarkibidagi moliya mexanizmlarini axborot texnologiyalari va innovatsiya faoliyatining chuqur va xal qiluvchi integratsiyasini, oxir oqibatda yangi iqtisodiyot atamasini hayotga layoqatliligi xaqidagi muammoni keltirib chiqardi.

Moliya bozorlari – chalkash holga tushib qoldi, axborot tarmoqlari bilan bog'liq bo'lgan kompaniyalarning kattalashuvi (oshirib ko'rsatilgan va kamayib ketish ehtimoli bo'lgan), davrdagi axborotlashuv barcha muammolarni xal qiladi deyish asossiz edi. Bunday sharoitda mavjud bo'lgan tabiiy ravishda axborot texnologiyasi moliyaviy yangiliklarni o'z ichiga olgan innovatsiya, barqarorroq ekanligini namoyon etadi. Insoniyatni xo'jalik yuritishining oldingi davrlaridan farqli ravishda hozirgi davrdagi iqtisodiy muhitdagi innovatsiya komponenti u yoki bu ilmiy yangiliklarga yoki texnologiyadagi kashfiyotlarga borib taqalmaydi.

Innovatsiya – tobora ko'payib borayotgan innovatsiya oqimini tezlashtiruvchi, o'zgarib borayotgan ijtimoiy ehtiyojlarni qondiruvchi va tubdan yangi bo'lgan talab ob'ektlarini vujudga keltiruvchi, rivojlanib va ahamiyati oshib borayotgan bozor segmenti hisoblanadi. Bu segment o'zining tadqiqot, moliya, konsalting va marketing infratuzilmasiga ega, yuqori darajada ijtimoiylashgan va muassasalariga ega, tijoratlashuvnigina emas balki davlatni raqobatbardoshligini ham ta'minlaydi.

Xozirgi kunda bunday passiv va hisobli strategiya bilan faoliyat yuritish mumkin emas. Innovatsiya raqobatida faol ishtirok etishni xohlamaydigan korporatsiyalar osonlikcha iqtisodiy ilg'orliklar safidan chiqib ketadilar. Lekin, innovatsiya faoliyatiga, faol tarzda investitsiyalarni sarflash, muvaffaqiyatga ega bo'lish uchun etarli emas.

Innovatsiya menejmentining samarali tizimiga innovatsiyaning shart-sharoitlarini va xususiyatlarini maqsadga muvofiq holda birlashtirish, u ma'lum korxonada doirasida yoki milliy innovatsiya tizimida bo'lsin, rivojlanishni boshqarishning muhim qismi bo'lgan innovatsiya iqtisodiyoti va uni boshqarish

kabi iqtisodiy bilimlar sohasini shakllanish jarayonini (innovatsiyani) jiddiy o'rganish va uni chuqur tushunishni talab etadi.

Turli pog'ona darajasidagi innovatsiya tizimining, innovatsiyani rivojlantirishdan maqsadi (davalat darajasidan to kichiq innovatsiya korxonalari darajasidagi pog'onalarda) uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanishni va yuqori darajada raqobatda ustunlikni ta'minlash uchun innovatsiya bazasini yaratishdan iborat. Raqobat nazariyasidan kelib chiqib, aynan fanning rivojlanishi va yangi texnologiyani joriy etish yuqori darajada raqobatda ustunlikni vujudga keltiradi.

4. Innovatsion menejment bosqichlari

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tizimlar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarining majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari kabi innovatsion menejmentga ham quyidagi ketma-ketliklar xos:

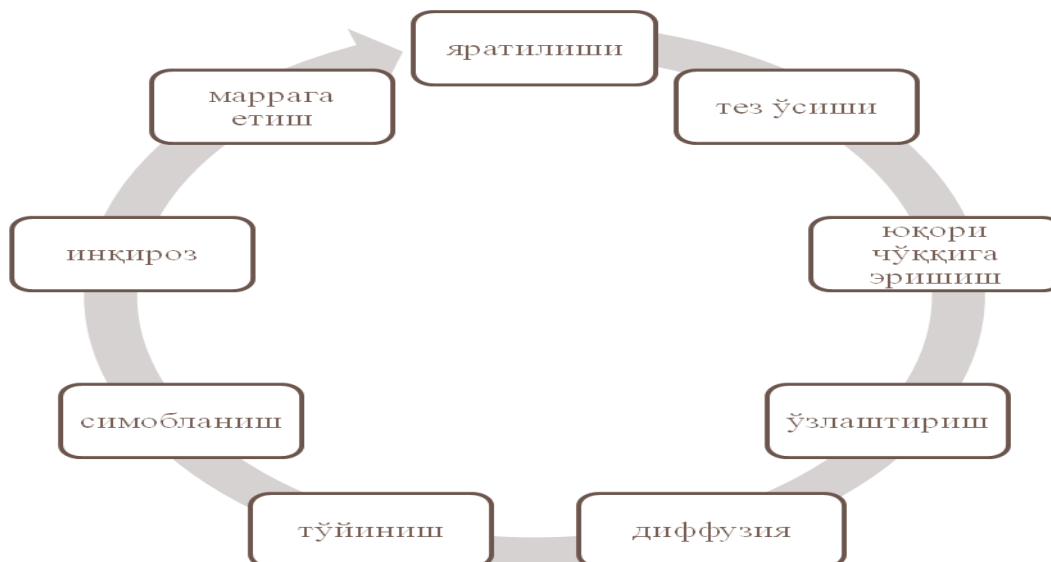


1-chizma. Innovatsion menejment bosqichlari

Har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich - rejalashtirish bosqichida - strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchi shartlar va tashkil qilish belgilanadi, yangi innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish kiradi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqarishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. Bu erda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari va yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadlari, harakteri, mazmuni va xususiyatlari uning boshqaruvning an'anaviy turlaridan katta farq qilinishini belgilab beradi va holatlar innovatsion jarayonga aylanadi.

Innovatsion jarayonning o'ziga xos jihati har bir yangilikning quyidagi tarkibdagi bosqichlarda ifodalanadigan davriylik tavsifiga ega ekanligidir.



2-chizma. Innovatsion jarayonning tarkibiy bosqichlari

Diffuziya-kirib borish, tarqalish.

To‘yinish-ko‘pchilik kishilar, barcha zveno va bo‘limlarga, o‘quv-tarbiya va boshqaruv jarayonlari qismlari tomonidan o‘zlashtirilganligi.

Simoblanish-yangilikdan etarlicha uzoq muddat foydalanilishi natijasida ko‘pchilik kishilar uchun uning oddiy holat, me‘yorga aylanib qolishi.

Inqiroz - uni yangi sohalarida ishlatish imkoniyatining yo‘qolishi.

Marraga etish - yangilik avvalgidek bo‘la olmay qo‘yadi yoki boshqa samaralirog‘i bilan almashtiriladi yoki boshqa samaraliroq tizim tomonidan barham toptiriladi.

Ayrim yangiliklar simoblashtirish bilan yangilik yo‘qolib ketmaydigan, balki o‘zgartirilib, yana qayta ishlab chiqiladigan, ko‘pincha maktabning rivojlanish jarayoniga yanada ko‘proq ta’sir ko‘rsatadigan yana bir bosqichni ham bosib o‘tadi (masalan, oliy ta’lim muassasalarida dasturlangan o‘qitish texnologiyasi kompyuterlarni internet tarmoqlariga keng ulanishiga qadar va undan keyin ham).

Yana bitta tuzilmani ham belgilashimiz mumkin (hozirgina yuqorida yoritilganiga juda yaqin bo‘lgan). Bu – moddiy ishlab chiqarish sohasidagi yangiliklar kiritish nazariyasidan olingan innovatsiyalar genezisi tuzilmasidir. Oliy ta’lim muassasalarida kitobxonda o‘z fikr-o‘ylarini innovatsion jarayonga aylantira olish uchun etarlicha tasavvur bo‘lgan taqdirda: fikr, g‘oyaning paydo bo‘lishi – g‘oyani ishlab chiqish – loyihalashtirish – tayyorlash (ya’ni, amaliy ishda qo‘llash) – boshqa kishilar tomonidan foydalanilishi.

Boshqaruv tuzilmasi to‘rtta o‘zaro bog‘langan boshqaruv faoliyatini nazarda tutadi: rejalashtirish – tashkil etish – boshqarish – nazorat. Odatda, oliy ta’lim muassasalarida innovatsion jarayon oliy ta’lim muassasasini rivojlantirish konsepsiyasi ko‘rinishida yoki uni rivojlantirish dasturi ko‘rinishida rejalashtiriladi, so‘ngra oliy ta’lim muassasasi jamoasi tomonidan mazkur dasturni

amalg oshirish faoliyati tashkil etiladi va uning bajarilishi natijalari nazorat qilinadi.

Innovatsion jarayon qandaydir vaqtda stixiyali (boshqarilmaydigan) bo'lishi va ichki o'z-o'zini boshqarish (ya'ni, keltirilgan tizimning barcha elementlari yo'qdek; o'z-o'zini tashkil etish, o'z-o'zini boshqarish, o'z-o'zini nazorat qilish bo'lishi mumkin) hisobiga olib borilishiga alohida e'tibor berish zarur. Bunday murakkab tizimni boshqarishning yo'qligi, oliy ta'lim muassasasida innovatsion jarayon sifatida tez yo'qolishi mumkin. SHu boisdan ham, boshqaruv tuzilmasining bor bo'lishi mazkur jarayonni qo'llab-quvvatlaydigan va mo'tadil ishlashini ta'minlaydigan omil hisoblanadi, shu bilan birga o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini boshqarish unsurlarini ham inkor qilmaydi.

Bu tuzilmani tashkil etuvchi har bir unsur o'zining tuzilishiga ega. Jumladan, rejalashtirish (haqiqatda oliy ta'lim muassasasini rivojlantirish dasturini tayyorlashga olib keladigan) oliy ta'lim muassasasining faoliyatini muammolar nuqtai-nazaridan tahlil qilishni, uni rivojlantirish konsepsiyasini shakllantirishni, amalga oshirish strategiyasini, maqsadga yo'naltirilgan faoliyatni amalga oshirishning operatsion rejasini o'z ichiga oladi.

Boshqaruv faoliyatining to'rtta unsurli murakkab tuzilmasiga birdaniga o'tishi qiyin bo'lgan rahbarlar uchun, avvalgi – oliy ta'lim muassasasida innovatsion jarayonning tashkiliy tuzilmasi deb ataladigan, hajmi jihatdan yanada kengroq tuzilmani taklif etish mumkin. U o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: ko'ra bilishlik – bashorat qilish – xususan tashkillashtirish – amaliy – umumlashtirish – tatbiq etish. Qayd etilganlardan tashqari, har qanday innovatsion jarayonda yangiliklarni yaratish va ulardan foydalanish (o'zlashtirish); o'zaro aloqadagi mikroinnovatsion jarayonlardan tarkib topgan, butun maktabni rivojlantirishning asosida yotadigan kompleks innovatsion jarayon kabi tuzilmalarni ham ko'rishimiz qiyin emas.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion menejmentning mohiyatini tushuntiring
2. SHumpeterning "Ishbilarmonlik davri" nomli ishida innovatsiya nazariyasining asoslanishi
3. N.A. Kondratevning "Uzun to'lqinli" nazariyasining mohiyatini tushuntiring
4. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi
5. Texnikaviy-iqtisodiy paradigma davrlari
6. Innovatsion menejment bosqichlari
7. Innovatsion jarayonning tarkibiy bosqichlari

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo‘ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.
2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Махкамova M.A. Innovatsion menejment. O‘quv qo‘llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.
4. Махкамova M.A. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy deyatelnostyu. – T.: Iqtisodiyot, 2007.
5. Инновационный менеджмент. Учебник. Под. Ред, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: “Вузовский учебник”, 2009 г.
6. Маховикова Г. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: “Эксмо”, 2010 г.

2-mavzu. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash (2soat)

Reja:

- 1. Korxonalardagi innovatsion faoliyatning zarurligi.**
- 2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.**
- 3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.**
- 4. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko‘rinishlari.**

1. Korxonalardagi innovatsion faoliyatning zarurligi

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko‘p yillar davomida mavjud bo‘lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxonalar rejasini ishlab chiqishga emas, balki shakllantirib bo‘lingan rejaviy vazifani bajarishga qaratilganligini ko‘rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalarini faoliyat yuritgan ob‘ektiv sabablar, hamda iqtisodiyotni rivojlanishining oldingi bosqichida korxonalar oldida turgan vazifalar bilan izohlanadi.

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

Yuqorida sanab o‘tilgan sabablar, hamda xo‘jalik aloqalarining uyg‘unligini buzilishi bilan bog‘liq bir qator boshqalar qayta ishlab chiqarishning

har xil sohalari va xo‘jalik sohalorida mutanosibsizlikni keltirib chiqargan, defitsitni chuqurlashuvi va ishlab chiqarish intizomini pasayishi mamlakatdagi iqtisodiy tanazzul va iste‘mol bozori va pul muomalasidagi holatni keskinlashuviga sabab bo‘lgan innovatsion sohada tanazzul paydo bo‘lishiga ko‘maklashganlar.

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

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

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

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

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

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

2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaga umumiy strategiyasi bilan aloqasi

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

Korxonaga strategiyasi ilmiy – texnik taraqqiyotni boshqarish strategiyasini shakllantiradi va yo‘lga soladi, ya‘ni innovatsion faoliyatning roli, o‘rni, bazasi va ma‘nosini belgilab beradi. O‘z navbatida innovatsion strategiya korxonaga strategiyasini chuqurlashtiradi, aniqlab beradi va amalga oshirishiga ko‘maklashadi.

U yana maqsadlarga erishish va milliy iqtisodiyot nuqtai nazaridan korxonada tashqarisidagi ustuvorliklarni qo'yishga yordam beradi, masalan:

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

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

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

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

3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish

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

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarga yaxshi mahsulotga ega bo'lish etarli emas, u raqiblardan orqada qolmaslik uchun yangi texnologiyalarni paydo bo'lishi orqasidan e'tibor bilan kuzatishi va ularni o'z firmasiga tadbiq etishni rejalashtirish kerak. Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun bir qator strategik vositalar mavjud.

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

Strategik rejalashtirish quyidagi ikkita asosiy maqsadni ko'zlaydi:

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

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

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

Umumiy maqsad quyidagilarni hisobga olishi kerak:

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

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

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

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

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

4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi

Innovatsion faoliyat maqsadlarni amalga oshirish miqyosi va xususiyatlardan kelib chiqib, innovatsion strategiyani ishlab chiqish mumkin. Innovatsion strategiya korxonaning uzoq muddatga rivojlanishida innovatsion salohiyatdan samarali foydalanishini ta'minlaydigan tadbirlar majmuasidir. Innovatsion

o'zgarishlar raqobat afzalliklari asosida o'rganilib, quyidagi strategiyalar ishlab chiqiladi:

- differentsiatsiyalash;
- xarajatlarni pasaytirish;
- eng yaxshi qiymat.

Ushbu strategiyalar korxonalarda innovatsiyadan keng foydalanishga imkoniyat yaratadi. Bunda nafaqat yuqorida ko'rsatilgan strategiya uchun, balki korxonaning faoliyatni samarali rivojlantiruvchi jihatlarini tahlil qilish lozim. Masalan, resurs va energiya tejamkorligini ta'minlaydigan texnologiya, behuda xarajatlarni pasaytirish, samarali mehnatni tashkil etish va h.k. Innovatsion salohiyatga xos bo'lgan strategiyalarni o'rganish juda muhim, chunki ishlab chiqarish va biznesni rivojlantirish bir qator tarmoq va sohalarga bog'liqdir. SHu sababdan uchta strategik yo'nalishni ishlab chiqish foydali, birinchidan, jamlangan o'sish strategiyasi, bunda korxonani bir biznes asosida yangi tovar ishlab chiqarish va yangi bozorni egallash; ikkinchidan, integrativ kengaytirish o'sish strategiyasi, ya'ni yangi tuzilmalar asosida qo'shimcha bo'linmalar, sho'ba korxonalarini shakllantirish yoki mulkchilikni rivojlantirish; uchinchidan, diversifikatsiya strategiyasi - ko'p profilli (ixtisosli) biznes strategiyasini rivojlantirish. Ushbu strategiya turlarini amalga oshirishda innovatsion strategiyani hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Mamlakatimizda innovatsion salohiyatni oshirishda investitsion loyihalarni tuzish va ularni amalga oshirishning o'rni beqiyosdir.

Tashkilotning bozordagi yangilik kiritishlar strategiyasi hujumkor va himoyaviy xarakterga ega. Kompaniya odatda muvofiqlashtirilgan bozor tomonida ta'riflanuvchi innovatsion strategiyalarning o'zining majmuasiga ega. Bunday majmua o'z ichiga ham xatarli (hujumkor) va ham xavfsiz (himoyaviy) strategiyalarni oladi.

Hujumlar strategiya bozorning belgilangan segmenti va sotish sohasidagi innovatsiyalar nuqtai nazaridan etakchi korxonaga bo'lishga harakat qilish va bo'lishni bildiradi.

Kompaniya tomonidan yangilik kiritishlarni faol qidirib topish va ishlab chiqishga qaratilgan hujumkor strategiyani xo'jalik faoliyatining ham o'zlashtirilgan va ham uning uchun yangi sohalar sifatida qabul qilish 0030,tashkiliy tuzilmadagi katta o'zgarishlarni taqazo qiladi.

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

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

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

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

Hujumkor – tajabbuskor yondashishning quyidagi bazaviy strategiyalarini ajratish mumkin.

1. Xarajatlar bo'yicha afzalliklarga erishish. Bu holda kompaniyaning siyosati arzonroq ishlab chiqarish va mahsulotlarni sotish hisobiga raqobat afzalligiga erishishdan iboratdir. Masalan, qimmat turuvchi birga bo'luvchi xizmatlardan voz kechish, ishlab chiqarishda mahsulotlarning arzonroq modellarini yaratish, arzonroq texnologiyalardan foydalanish hisobiga. Bunday strategiyada firma keng bozor va tovarlarning katta miqdorini ishlab chiqarishga qaratiladi. Ommaviy ishlab chiqarish solishtirma xarajatlarni limitlashtirish va past narxlarni o'rnatishga imkon beradi. Bu pirovardida raqiblarga nisbatan foydaning yuqori ulushiga ega bo'lish, tannarxni o'sishiga tezkor javob qaytarish narxlar darajasini mo'ljallovchi iste'molchilarni jalb qilish imkoniyatini beradi. Shuning bilan birga, bunday strategiya etarlicha moliyaviy resurslarga ega bo'lmagan firma uchun g'oyatda xavfli bo'lishi mumkin, chunki u mahsulot iste'molchilari sonini vaqtincha kamayishi va raqiblar bilan narxli kurashga olib kelishi mumkin.

2. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiya. Ushbu holda firma bozorning o'ziga xos segmentini ajratadi va past narxlar va noyob takliflar yo'li bilan o'ziga xos iste'molchilarga mo'ljallangan bir necha asosiy tovarlarga harakatni jamlab va raqiblar qanoatlantira olmagan bozorga xizmat ko'rsatishda alohida obro'ni yaratish bilan, xarajatlarni nazorat qiladi. Mahsulotga noyoblikni berish, hammadan avval, raqib mahsulotlariga nisbatan uning sifati va o'ziga xos iste'mol xususiyatlarini oshirish hisobiga amalga oshiriladi – masalan, kompaniyaning etakchilik holatiga mahsulotlarni, raqiblik qiluvchi firmalar to'liq darajada taqdim eta olmaydigan birga bo'luvchi xizmatlarga ega majmualarni sotish hisobiga erishiladi. Muhim jihati o'z mahsulotini “uni bozorda tanib olinishni ta'minlash bilan haqiqiy ajratilishi” bo'yicha harakatlarni birlashtirishdir. Bunda ushbu mahsulotning sifat yo kompaniyaning o'zining nomi bilan yoki ushbu mahsulot uchun maxsus ishlab chiqilgan savdo markasi bilan o'zaro bog'lanadi.

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

Ushbu strategiya doirasida bir qator variantlar ko'zdan kechiriladi:

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

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

O'rtacha hujumlar strategiya “ikkinchi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi”, ba'zi bir hollarda bevosita etakchi firmadan keluvchining mavqeni ta'minlaydi. Odatda uni, yana faoliyatning ba'zi bir turlarida, qudratli va yirik firmalar qo'llaydilar.

Bu strategiya boshqaruv nuqtai nazaridan murakkabdir, chunki doimiy ravishda muvaffaqiyatga da'vogarlar guruhida ikkinchi o'rinni saqlab qolish, samarali innovatsion siyosatni o'tkazish zarur.

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

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

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

Mudofaa strategiyasini qo'llash odatda ishlab chiqaruvchiga bozorda mustahkamlanib qolishga kamroq imkoniyat beradi, unda hujumkor strategiyaga ega ishlab chiqaruvchilar to'siqlar va kamsitishlarsiz o'z mahsulotlarini sotishlari mumkin. Agar hatto “himoyalannuvchi” ishlab chiqaruvchi bunday bozorga kirishga harakat qilsa ham, u sotishning belgilangan sohasi (faraz qilamiz rivojlanayotgan mamlakatlar bozori) tomonidan taqdim etilayotgan boshqa imkoniyatlardan

foydalanishi mumkin. Ba'zi bir korxonalar ichki bozordagi yakka hukmronlik sharoitlarida bu strategiyadan muvaffaqiyatli foydalanadilar.

Qoldiqli strategiyaning mohiyati egallab bo'lingan bozorda innovatsion jihatdan o'rtacha yoki hatto qoloq mahsulotlar bilan mustahkamlanib qolishga intilishdan iboratdir. Odatda u ushbu bosqichda innovatsion faoliyatning ushbu uchastkasidagi etakchi ishlab chiqaruvchi raqobat kurashidan chiqqan vaqtda harakat qiladi. Ba'zida, asosan kichik korxonalar uchun endi yirik ishlab chiqaruvchilarni jalb qilmaydigan qoldiqli talabdan foydalanish bo'ladi. Buning uchun tadqiqotlarga va o'zlashtirib bo'lingan yutuqlarni tadbiq etish uchun kichik xarajatlar zarurdir.

Qoldiqli strategiyadan foydalanish (masalan, mamlakat mahsulotlarini xorijiy bozor tomon harakatlantirish) ko'pgina hollarda oson ish emas. Raqobatni etarlicha baholay olmaslik yoki vaqtni noto'g'ri belgilash (oldinga chopib ketish yoki judayam uzoq orqada qolish) sotishda yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Har xil holda qoldiqli strategiyadan foydalanish vaqtli doiralar bilan chegaralangan va sotish sohasidagi yuqori ehtiyojni ko'zda tutadi (masalan, boshqa firma mahsulotlarining o'zlashtirib bo'lingan navlarga ehtiyot qismlar ishlab chiqarishda tez qayta mo'ljallanish yoki konservativ iste'molchilar bilan ishlash).

Tabiiyki, xo'jalik amaliyotida bayon qilingan strategiyalarning har xil modifikatsiyalari mavjud. Ammo shubha yo'qki, har bir alohida korxonada ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari uchun har xil innovatsion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

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

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

Tushunarliki, bularning barchasi innovatsion strategiyaga kiritilishi kerak. Bunda aytib o'tilgan maqsadlardan birinchisi mahsulotlar va ishlab chiqarish texnologiyalarini takomillashtirish va yangi mahsulotlar va jarayonlarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu, kamida, asosiy faoliyatning moliyaviy natijalarini pasaytirmaslik va buning uchun biznesning tashqi muhiti o'zgargan holda korxonaning bozordagi o'rnini saqlab qolishga imkon beradi. Ko'rsatib o'tilgan maqsadlarning ikkinchisi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirilishiga asoslanadi. Bunga ishlab chiqarish va

vazifaviy tuzilmalarni takomillashtirib, resurslar (xodimlar, axborot, moliya, moddiy)dan foydalanishning samaradorligini oshirib, ishlab chiqarish – texnik va muxandislik bazasini ratsional ravishda asoslab, erishish mumkin. Tashqi iqtisodiy faoliyatda muvaffaqiyatlarni jiddiy mo‘ljallash (uchinchi maqsadga erishish) ham jahon bozoridagi raqobatbardoshlikning istiqbollari ta‘minlovchi tegishli boshlanishni ko‘zda tutadi.

Ekologik xarakterdagi muammolarga kelsak (yuqorida sanab o‘tilgan maqsadlardan to‘rtinchisi nazarda tutuladi), unda echimni quyidagilarda qidirish kerak:

- chiqindisiz texnologiyalarni ishlab chiqish va qo‘llash;
- ham iste‘molchi va ham ishlab chiqaruvchilar uchun ekologik xavfsiz mahsulotni ishlab chiqarish;
- talab qilingan holda tabiatni muhofaza qiluvchi inshootlarni qurishdan.

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

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

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

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

Hozirgi vaqtda mamlakatimiz amaliyotida yuqori ilmiy – texnik salohiyati va qanoatli vujudga kelgan ishlab chiqarish bazasiga ega yirik tovar ishlab

chiqaruvchilar oldida innovatsion strategiyaning u yoki bu turini tanlash muammosi keskin turibdi. Bunda muammo ham ichki bozordagi kuchli raqiblar uchun va faoliyatning o'z sohalaridagi yakka hokimlar uchun ham bir xil darajada dolzarbdir, chunki yakka hokimlik abadiy bo'lmaydi. Ammo bugun bizning mamlakatimiz sharoitlarida hujumkor innovatsion strategiyani keng tarqalishi haqida gapirishga hali erta.

Amaliy tajribani ob'ektiv mavjud bo'lgan etishmasligi ko'pgina tovar ishlab chiqaruvchilar yashab qolish chegarasida muvozanatni saqlab qolayotgan vaqtdagi sharoitda nostandart qarorlar qabul qilishning xatari va ehtimol bo'lgan oqibatlaridan qo'rqish, ko'pgina korxonalar rivojlanishning faol innovatsion strategiyasini qo'llashga jazm qilolmasliklariga olib keladi. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi sub'ektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko'radilar.

Nazorat savollari:

1. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning ob'ekti nimadan iborat?
2. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
3. Ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi korxonaning umumiy strategiyasi o'rtasida aloqa qanday tartibda amalga oshiriladi?
4. Strategik rejalashtirish qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
5. Korxonaning umumiy maqsadida nimalar hisobga olinishi kerak?
6. Siz innovatsion strategiyalarning qanday turlarini bilasiz?
7. Tajavvuzkor yondashishning qanday bazaviy strategiyalari mavjud?
8. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
9. Yangi bozorlarga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo'ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.
2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Maxkamova M.A. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.
4. Maxkamova M.A. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy deyatel'nostyu. – T.: Iqtisodiyot, 2007.

3-mavzu. Korxonalardagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishi (2soat)

Reja:

- 1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.**
- 2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.**
- 3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.**
- 4. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.**
- 5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi.**

1. Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari

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

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

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

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari bilan bog'liqdir.
2. Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdan bir necha yillar davomida olish mumkin.
3. Kapital kiritmalarning bashoratida albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjud.
4. Odatda kapital kiritmalar sifatida ko'rib chiqiladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi uskunalarini xarid qilish va korxonaning ma'lum strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita bog'liq boshqa kapital xarajatlarni ko'zda tutadi.

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

1. Korxonada iqtisodiy rivojlanishi sur'atlarini oshishi. Investitsion siyosatning samaradorligi va korxonada iqtisodiy rivojlanishi sur'atlar ortasida tog'ridan tog'ri aloqa mavjud. Sotishlar va foydaning hajmi qanchalik yuqori bo'lsa, boshqa teng sharoitlarda kapital kiritmalarga shunchalik ko'p mablag'lar holadi. Ammo amaliyotda bu shartga hamma vaqt ham rioya qilinmaydi. Ko'p narsa xarid qilinayotgan moddiy – texnik resurslarga narxlar, foydani soliqqa tortilish darajasi, sarmoyalar bozoridagi kredit uchun o'rtacha foizli stavka, korxonada tomonidan sof foydani ishlab chiqarishni rivojlantirish va aksiyadorlarga dividendlar to'lashga taqsimlanishi va boshqa omillarga bog'liq. Agar bu omillar investitsion siyosatni amalga oshirish davrida nisbatan barqaror bo'lsalar, unda sotishlar hajmi kopayganda korxonada sof foydaning kattaroq qismini o'z ixtiyorida, ya'ni kapital kiritmalarga qoldirishi mumkin.

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

3. Xatarlarni kamaytirish. Investitsion xatarlar turli tumanlar va Investitsiya kiritishlarning barcha turlari bilan birga bo'ladilar. Noqulay sharoitlarda ular nafaqat Investitsiyalardan foyda (daromadni, balki butun avansga berilgan sarmoyalarni yoki ularning bir qismini yo'qotilishini keltirib chiqarishlari mumkin. SHuning uchun eng xatarli loyihalarini amalga oshirishdan voz kechgan yo'li bilan investitsion xatarni chegaralash tavsiya etiladi. Ko'pgina qollarda sarmoyadorlar amalda juda bo'lmaganda loyihani rasmiy tahlilida xatarni inkor qiladilar. Tahlil natijalari ko'pincha bir ma'noli baholar shaklini qabul qiladilar, xatar esa fahm-farosat bilan hisobga olinadi. Masalan, loyiha 10 mln. So'm miqdoridagi sof diskontlashtirilgan daromad kelitirishga va'da beradi, ammo undan voz kechadilar, chunki uni muhokama qilishda korxonada rahbarlari loyiha g'oyatda xatarli degan xulosaga keladilar. Bir ma'noli yondashishning mohiyati shundan iboratki, loyihaviy xatarni miqdoriy baholashga haqiqiy harakat qilinmaydi (masalan, loyihadan kutilgan daromaddan tarqoqlikni hisoblash yordamida). Bunday yondashish, agar korxonada direksiyasi uni baholashdan chetga chiqishlarning miqdori va ehtimol bo'lgan yo'nalishi haqidagi haqiqiy tasavvurga ega bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ko'pgina korxonada rahbariyati loyihaning xatarliligi vajidan uning tashabbuskorlari fikridan farqliroq alohida fikrga egalar. Bu fikrni loyihani baholashga kiritish yaxshiroq qarorni ta'minlashi mumkin, chunki u loyiha tashabbuskoriga o'ziga tegishli bo'lgan axborotlarning kattaroq hajmini ko'rib chiqish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, bunday axborotlarni shakllantirish jarayoni korxonaning qarorlar qabul qilishga haqiqiyroq nuqta nazarlardan yondashishga majbur qilishi mumkin.

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

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

Kapital Investitsiyalar kiritish jarayonida korxonada moliyaviy holati orqasidan kuzatishning asosiy ob'ektlari quyidagilar:

- faoliyatning barcha turlaridan sof pulli oqim (pul mablag'larini oqib kelishi minus oqib ketishi);
- sarmoyalarning tuzilishi (shaxsiy va jalb qilingan sarmoyalar o'rtasidagi nisbat);
- korxonaning bozor qiymati (narxi);
- uzoq muddatli va qisqa muddatli qarzlarning to'lash muddatlari bo'yicha tarkibi;
- aktivlarning tarkibi va tuzilishi;
- joriy (foydalanish) xarajatlarining tarkib va ularni pasaytirish imkoniyatlar;
- moliyaviy operatsiyalarni oshirilgan xavfli xududlarda jamlanganlik darajasi;
- debitorlik va kreditorlik qarzdorligining dinamikasi;
- moliyaviy va investitsion menejmentini tadbiq etishning samaradorligi;
- qurilish – montaj ishlarini amalga oshirish va ularni ishlab chiqarish jadvalini bajarilishining davomiyligi;
- yangidan ishga tushirilgan ob'ektlar va ishga tushiriladigan majmualar bo'yicha ishlab chiqarish quvvatlarini o'zlashtirilganlik darajasi;
- qurilish jarayonining kerakli (ham ichki va ham tashqi) moliyalashtirish bilan ta'minlanganligi.

5. Investitsion loyihalarni amalga oshirilishini jadallashtirish. Amalga oshirishga mo'ljallangan loyihalar iloji boricha tezroq bajarilishlari kerak, chunki shuning bilan quyidagilarga erishiladi;

- umuman korxonani iqtisodiy rivojlanishini jadallashtirishi;
- sof foyda va amortizatsion ajratmalar shaklidagi qoshimcha puloqimlarini tezroq shakllanishi, u dastlabki investitsiyalarning o'rnini qoplashning manbasi bo'lib xizmat qiladi;

- Qarz mablag‘laridan foydalanish muddatlarini qisqarishi, bu sarmoyadorga kreditorlarga foizli to‘lovlarni tejashga imkon beradi;

- bozor holatini noqulay o‘zgarishi, hamda inflyasiyadan yo‘qotishlar bilan bog‘liq investitsion xatarlarni pasayishi.

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

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

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

- korxonalar investitsion faoliyatning strategik yo‘nalishlarini ishlab chiqish;

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

- alohida loyihalarga kapital xarajatlarning daromadligi, xavfsizligi, likvidligi va o‘zini o‘zi qoplashi mezonlari hamda eng ustuvorini tanlash va baholash;

- investitsion portfelni shakllantirish va uni samaradorligini tanlab olingan mezonlari bo‘yicha tahlil qilish;

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

- samarasiz investitsion loyihalardan voz kechish va ozod bo‘lgan sarmoyalarni qaytadan investitsiya qilish haqidagi qarorlarni tayyorlash.

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

2. Investitsiyalar kiritish qoidalari

Investitsiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyat shartlari quyidagilardan iborat:

- zarur axborotlarni to‘plash;

- sarmoyador qiziqayotgan sohalar bo'yicha bozor holatining istiqbollari prognozlash;
- investitsion tovarlar bozoridagi hulq strategiyasini tanlash;
- investitsion taktikaga va shuningdek strategiyaga ham zarur joriy tuzatishlar kiritish.

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

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

1. Muddatlarning moliyaviy muddatlar tamoyili ("oltin bank qoidasi") deydi: mablag'larni olish va taqsimlash belgilangan muddatlarda sodir bo'lishi kerak, o'zini o'zi oqlashining uzoq muddatlariga ega kapital kiritmalarni uzoq muddatli mablag'lar (uzoq muddatli bank kreditlari va to'lashning uzoq muddatlariga ega obligatsiyali qarzlar) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir.

2. Xatarlarning muvofiqlashtirilganlik tamoyili – ayniqsa xatarli investitsiyalarni shaxsiy mablag'lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir. Ushbu holda korxonalar o'zini o'zi moliyalashtirish tamoyiliga rioya qiladi va o'zini qo'shimcha qarzli majburiyatlar bilan bog'lamaydi.

3. Eng yuksak rentabellik qoidasi – sarmoyadorga eng katta daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi. Harbiy iqtisodchi olimlarni hisoblashlariga kompaniyani foydani (demak, sarmoyalarga daromadlik me'yori)ni ko'paytirishga intilishi raqbariyatning aksiyadorlar boyligini ko'paytirish istagiga tengdir. Bu tasdiqni tushuntirib beramiz. Foydani ko'paytirishga qarama qarshi bo'lgan maqsadlarning ko'pchiligi haqiqatda ikkinchi darajali bo'ladi. Aksiyadorlar kompaniyaning egasi sifatida boshqa maqsadlarga (masalan, raqobat kurashidagi etakchilikka) erishish uchun qanday narxni to'lashlari kerakligini bilishlari kerak. Bundan tashqari kompaniya direksiyasi aksiyadorlar oldida hisobot beradilar. Agar rahbariyat faoliyati kiritilgan sarmoyalarga ularga ma'qul foydani keltirmasi, ular almashtirilishlari mumkin, yoki firma yutib yuborish ob'ekti bo'ladi. Demak, foydani ko'paytirish asosida investitsion qarorlarini qabul qilish mezonlaridan kompaniya ishi samaradorligini bholash uchun (agar foydani keyingi taqsimlanishidan abstraklanilsa) foydalanish mumkin. Bu juda muhimdir, chunki hozirgi vaqtga qadar kompaniya samaradorligini o'lchashning samaraliroq usuli yoki aksiyadorlar va umuman jamiyatning uzoq muddatli boyligini ta'minlovchi boshqa muqobil maqsadlar taklif qilinmagan.

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

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

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

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

$$R_a > SP$$

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

8. Ko'rib chiqilayotgan loyiha korxonaning tovar bozoridagi hulgining asosiy strategiyasiga ishlab chiqarishning samarali tuzilmasini shakllantirish, investitsion xarajatlarni o'zlarini o'zlariga oqlash muddatlari, ishlab chiqarish va muommalar xarajatlarini qoplashning moliyaviy manbalarining mavjudligi va daromadlarni loyihadan foydalanish davri davomida kelib tushishining barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan mos kelishi kerak.

Haqiqiy loyihalarga investitsiyalar kiritish – vaqt bo'yicha uzoq jarayondir. SHuning uchun ularni baholashda quyidagilarni hisobga olish zarur:

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

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

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

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

3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish

Tovarlarning raqobatbardoshligi, tashkilotning moliyaviy, texnik, ijtimoiy, tashkiliy holati, uning raqobat afzalliklarini tahlil qilish natijalari asosida tashkilotning faoliyat yuritish va majmuaviy rivojlanish siyosati shakllantiriladi. Tashkilotning siyosati – tashkilot rahbariyati tomonidan faoliyatning qandaydir sohasi (texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, tashqi iqtisodiy va h.k)da o'tkaziladigan asosiy yo'li, strategik tadbirlar tizimidir. Yangiliklar, ya'ni innovatsiyalarni tadbiq etish har qanday strategiyaning asosi bo'ladi.

Innovatsiya faoliyatlarini yaratish bo'yicha bir qancha qulayliklar mavjud, ayniqsa innovatsion tadbirkorlikning maqsadi innovatsiyalarni amalga oshirish yo'li bilan natija olishdan iboratdir. Innovatsion faoliyat sohasini belgilash uchun tashkilotning asosiy strategiyalari (maqsadlari)ni ta'riflovchi quyidagi belgilarni kiritamiz:

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

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

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

V – ushbu bozor uchun qolgan strategiyalarning o'zgarishsiz tovar ishlab chiqarish dasturi (sotishlar hajmi)ni ko'payishi. Strategiya ko'lam samarasidan foydalanish hisobiga foydani ko'payishiga olib keladi.

R – sotishning yangi bozorini o'zlashtirish, eski va yangi tovar servisini oshishi. Strategiya, qoidaga ko'ra, tashkilot foydasini ko'payishiga olib keladi.

Tashkilotning sanab o'tilgan strategiyalarini amalga oshirish uchun innovatsiyalar zarur. 1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

1-jadval

Tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalar turlari

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

qilishni takomillashtirish					
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish				+	
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning “chiqish” sifatini yaxshilash	+			+	
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o‘zaro hamkorligini takomillashtirish	+			+	
10.Taktik marketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag‘batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+
11.Iste’molchidagi tovar servisi sifatini oshirish				+	
12.Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish			+		+
13.Yangi bozorni o‘zlashtirish					+

Eslatma. “Q” belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni amalga oshirish zarurligini bildiradi.

Tashkilotning strategiyalari va mqsadlariga muvofiq ular har xil birlashishlari mumkin. Qo‘shimcha (1-jadvalga) belgilar kiritamiz:

1-strategiyani o‘zgarmligini ta’riflovi indeks (eski variant);

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

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

Innovatsiyalarning tashkilot strategiyasiga ta’sirlari va qo‘shimcha qabul qilingan shartlar asosida tashkilot tovarlarini qayta ishlab chiqarishning xarakterliroq turlarini shakllantirish mumkin (2 - jadval)

2 – jadval

Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari

Tashkilot strategiyalarini birlashishi	Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari
1. $K_1 TS_1 S_1 V_1 R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)

2. $K_2 TS_1 S_1 V_1 R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1 TS_1 S_1 V_1 R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1 TS_1 S_2 V_1 R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2 TS_1 S_1 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1 TS_1 S_2 V_2 R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1 TS_1 S_1 V_1 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2 TS_2 S_2 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo'yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

Ushbu mavzuda bayon qilingan tavsiyalar bo'yicha bajarilgan ishning asosida tashkilotning yangiliklar va innovatsiyalar portfeli shakllantiriladi. Innovatsiyalar portfeli tashkilotga tadbqiq etish (kiritish) kerak bo'lgan xarid qilingan va shaxsiy yangiliklarning majmuaviy asoslangan yangiliklar ro'yxatidan iboratdir. Yangiliklar portfeli tashkilot tomonidan sotish uchun ishlab chiqilgan yangiliklarning ro'yxatidan iborat. Innovatsiyalar portfelinin misolli yiriklashtirilgan portfeli 3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 4 – jadvalda berilgan.

3 – jadval
Tashkilotga tadbqiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli
(shakl)

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

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

Innovatsiyalar-ning nomi va turi	Yangiliklar g'oyasi	Yangilikning darajasi	Ishlab chiqaruvchi (bo'linma, ijrochilar)	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq etishdan kutilgan samara	
				boshi	oxiri	Tabiiy	Ming	Tabiiy	Ming

						shaklda	so'm	shaklda	so'm

Shunday qilib, strategik marketingning ilmiy yondashishlari va usullari asosida tovarlarning raqobatbardoshlik me'yorlari, tashkilot innovatsiyalari va yangiliklari portfelli ishlab chiqilgan. ITTKI bosqichida ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar va yangiliklarni raqobatbardoshligini amalga oshirish imkoniyati tadqiqot qilinadi.

4.Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash

Har bir korxonaga o'zining ishlab chiqarish savdo faoliyatini moliyalashtirish uchun pul mablag'lari zarurdir. Ushbu aniq shakldagi faoliyat yuritishning davomiyligidan ishlab chiqqan holda va aktivlar va passivlar qisqa muddatli va uzoq muddatli tasniflanadilar.

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

aksiyadorlarga dividendlar;

korporativ obligatsiyalar egalariga – foizlar;

banklarga ular tomonidan berilgan kreditlar uchun foizlar to'lash kerak.

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

Narx konsepiyasi sarmoyalar nazariyasida asosiy bo'ladi. U korxonaga o'zining bozor qiymatini pasaytirmaslik uchun ta'minlanishi kerak bo'lgan Investitsiya qilingan sarmoyaning daromadlik me'yorini ta'riflaydi.

Amaliyotda quyidagi ikkita tushunchani farqlash kerak.

Ushbu korxonaga sarmoyalarning narxi.

Amaldagi korxonaning umuman sarmoyalar bozorida xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatidagi narxini.

Birinchi tushuncha korxonadagi mulkdorlar (aksiyadorlar) va kreditorlar oldidagi qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha vujudga kelgan nisbiy yillik xarajatlarda aks ettiriladi. Ikkinchisi har xil parametrlar, xususan aktivlarning qiymati, shaxsiy sarmoyalarning hajmi, foyda va boshqalar bilan aks ettiriladi. Ikkala tushuncha miqdoran o'zaro bog'langandirlar. Masalan, agar korxonaga rentabelligi "sarmoyalar narxi"dan bo'lgan innovatsion loyihani amalga oshirishda ishtirok etayotgan bo'lsa, unda kompaniyaning qiymati ushbu loyiha tugallangandan keyin pasayadi. Shuning uchun kompaniya menejerlari innovatsion qarorlarni qabul qilish jarayonida sarmoyalarning "narxi"ni hisobga oladilar. Balansning passivida ham shaxsiy va ham mablag'larning yollanma manbalari

ko'rsatiladi. Ushbu manbalarning tuzilishi korxonalarining turlari, xo'jalik tarmoqlari, mulkchilik shakllar va tadbirkorlik faoliyati sohalari bo'yicha jiddiy farqlanadilar. Mablag'larning har bir manbasi bo'yicha narxi ham bir xil emas, shuning uchun korxonalar sarmoyalari "narxi" (qiymati) odatda o'rtacha arifmetik o'lchash bo'yicha hisoblab chiqiladi.

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

$$S_{np} = S_{oa}$$

bu erda S_{np} – taqsimlanmagan foydaning narxi (qiymati);

S_{oa} – oddiy aksiyalarning qo'shimcha shaklidagi aksiyadorlik sarmoyasining jalb qilinishi narxi (qiymati).

Hatto sarmoya "narxi"ning taxminiy miqdorini bilib ham, investitsion loyihalarni baholashni qo'shish bilan avans qilingan mablag'lar samaradorligining qiyosiy tahlilini o'tkazish mumkin.

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

oddiy va imtiyozli aksiyalar qiymatidan tashkil topuvchi aksiyadorlik sarmoyalari.

Obligatsiyali qarzlilar.

Kreditorlik qarzdorliklari va boshqalar.

SO'QQ ni hisoblash uchun standart formula quyidagidir:

$$SO'QQ = \sum S_i * Y_i$$

bu erda S_i –mablag‘lar – manbasining narxi, U_i –sarmoyalarning umumiy xajmidagi mablag‘larning i –manbasining salmog‘i, birlik ulushi.

SO‘QQ ni belgilashning birinchi bosqichi – moliyaviy resurslarning sanab o‘tilgan turlarining shaxsiy qiymatlarini hisoblashdir. Ikkinchi bosqich – olingan narxlardan har birini mablag‘lar manbalari umumiy summasidagi resurslar salmog‘iga qayta ko‘paytirish. Uchinchi bosqich – olingan natijalarni jamlashdan iboratdir.

Xatar nuqtai nazaridan SO‘QQ ni kutilgan sarmoyaga foyda me‘yorining xatarsiz qismi sifatida belgilanadi, u odatda federal va subfederal qarzlarning obligatsiyalari bo‘yicha daromadlikning o‘rtacha me‘yoriga teng.

SO‘QQ konsepsiyasi ko‘p qirrali va ko‘p sonli hisoblashlar bilan bog‘langan. Kundalik amaliyotda ekspress-tahlil bo‘lishi mumkin, unda SO‘QQ deb bank foizining o‘rtacha stavkasi qabul qilinadi. Bunday yondashish butunlay mantiqiydir, chunki investitsiya kiritish variantini tanlashda foydaning kutilgan me‘yori (investitsiyalarning rentabelligi) yuqori bo‘lishi kerak, ya‘ni SO‘QQ dan loyihalarni amalga oshirishga tanlashdagi investitsion tahlilda foydalaniladi.

Loyihalarning sof joriy qiymati (SJQ)ni hisoblash maqsadida pul oqimlarini diskontlashtirish uchun. Agar SJQ 0, unda loyiha bundan keyingi ko‘rib chiqishga qo‘yiladi.

Loyihalarning daromadligi ichki me‘yori (DIM) bilan solishtirishda.

Agar DIM SO‘QQ, unda loyiha sarmoyadorlar va kreditorlar manfaatlarini qanoatlantrilishini ta‘minlovchi sifatida amalga oshirilishi mumkin. DIM SO‘QQ sharoitida korxonaga ushbu loyihaga befarq qaraydi. DIM SO‘QQ sharoitida loyihadan voz kechiladi. SO‘QQ ni hisoblash 5 – jadvalda berilgan.

5 –jadval

Aksiyadorlik kompaniyasi bo‘yicha SO‘QQ ni hisoblash

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

Jadval ma‘lumotlaridan kelib chiqishiga $SO‘QQ=24\%$ ($28 \times 0,5 + 15 \times 0,1 + 20 \times 0,05 + 30 \times 0,2 + 10 \times 0,15$). Markaziy bankning 2001 yildagi hisoblash stavkasi 25 % ni tashkil qilgan. Demak, sarmoyalarni yuqori ko‘rsatilgan

nisbatlarda jalb qilish kompaniya uchun foydalidir, chunki SO‘QQ SP(24% 25%).

SO‘QQ ni belgilab investitsion loyihalarni baholashga o‘tish mumkin, bunda shuni nazarda tutish kerakki, investitsiyalarning rentabelligi sarmoyalarning o‘rtacha o‘lchangan qiymati (SO‘QQ)dan yuqori bo‘lishi kerak.

5. Investitsion loyihaning biznes – rejasi

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

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

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

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

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

O‘zining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining ko‘lami;

O‘z loyahasining xom ashyoli, texnik va xodimlar bilan ta‘minlanishi;

kerakli kapital kiritmalarning hajmlari va ularni qaytarilishi muddatlari;

loyihani amalga oshirish uchun jalb qilinadigan moliyaviy resurslar;

ushbu loyiha bilan bog'liq xatarlar va ulardan himoyalaniş usullari.

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

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

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

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

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

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

amaldagi korxonada amalga oshiriladigan loyihaning samaradorligini baholash. Ushbu holda tahlil, loyihani amalga oshirilishi korxonada moliyaviy holatini yomonlashtirmaslikka ishonch hosil qilish uchun, umuman korxonada bo'yicha o'tkaziladi.

Bunday baholash o'tgan davr uchun buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari bo'yicha standartli moliyaviy koeffitsientlar – likvidlik, to'lov qobiliyati, aktivlarni aylanuvchanligi va aktivlar, shaxsiy sarmoyalar va sotish hajmlarining rentabelligi yordamida amalga oshiriladi. Bunday tahlilning metodikasi maxsus moliyaviy adabiyotlarda bayon qilingan. Korxonada moliya – iqtisodiy holatini tahlil qilish natijalari bo'yicha boshqa sarmoyadorlar (kredit beruvchi banklar, lizingga beruvchilar, davlat boshqaruvchi idoralari va hokazolar) loyihada ishtirok etish yoki loyiha tashabbuskorini moliyaviy qo'llab-quvvatlash haqida qaror qabul qiladilar.

Korxonaning moliyaviy holatini baholashda yana uning kreditli tarixi ham hisobga olinadi. Agar loyiha aksiyadorlik jamiyati shaklidagi yangi yuridik shaxsini tashkil qilishni ko'zda tutsa, unda uning aksiyadorlari va mo'ljallangan aksiyadorlik sarmoyasining miqdori haqidagi dastlabki axborotlar zarur.

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

Ishga doir amaliyotda ushbu hujjatga belgilangan talablar vujudga kelgan, ularga rioya qilish uni qo'llashga ko'rgazmasi qulay qiladi. Bunday talablarga quyidagilarni kiritish mumkin:

Yo'naltirilganlik, chunki biznes – reja investitsion loyihani amalga oshirishning yakuniy maqsadini aks ettirishi kerak;

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

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

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

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

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

titul varaqi;

kirish qismi (rezyume);

korxonaga kirgan soha holatining obzori;

ishlab chiqarish rejasi (mahsulot, xizmatlar va boshqalar);

bozorning tahlili va marketing rejasi;

tashkiliy reja;

xatarni baholash va investitsiyalarni sug'urtalash;

moliyaviy reja;

moliyalashtirishning strategiyasi;

loyihani amalga oshirishini borishida amalga oshirilgan xarajatlarning iqtisodiy samaradorligini baholanishi;

ilova.

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

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

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

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

-moliyaviy faoliyat saldosi qarz mablag'lar summasi (shu jumladan investitsion loyihani amalga oshirish uchun chiqarilgan aksiyalarni sotish) va qarzlarni to'lash, foizlarni to'lash va aksiyadorlarga dividendlarni to'lash uchun

zarur bo'lgan mablag'lar o'rtasidagi farqqa tengdir.

Pul oqimlari umumiy saldosining ijobiy miqdori investitsion loyiha muvaffaqiyatining sharti bo'ladi, uni korxonaning ishlab chiqarish – sotish, investitsion va moliyaviy faoliyati yakuniy saldosini jamlash bilan topadilar. Demak, investitsion loyihani amalga oshiruvchi korxonaga uchun uni amalga oshirishdan iqtisodiy samara hisobot davri uchun umumiy saldoning yillik miqdorlari summasi bilan belgilanadi.

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

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

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

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

-investitsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida qayta investitsiya qilinadigan sof foyda va amortizatsiya shaklidagi daromadning bir qismi;

-korxonaning uni ishlab chiqarishini qaytadan tashkil qilishdagi ortiqcha va ishdan chiqqan mulklar va amortizatsiya qilinmagan asosiy vositalarni sotishdan pul mablag'lari;

-korxonaga aksiyalarining qo'shimcha emissiyasi (bosib chiqarilishi)dan olingan mablag'lar.

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

Loyihani amalga oshirilishini borishida qilingan xarajatlarning natijaviyligini baholash tijorat va byudjet samaradorligi ko'rsatkichlari bo'yicha o'tkaziladi. Loyihalar tijorat samaradorligining eng muhim ta'rifi kapital qarajatlarning o'zini o'zi oqashi muddati (davri)dan (yillar va oylarda), byudjet samaradorligini esa – byudjetga tushumlar hajmining byudjetdan assignovaniyalar hajmiga nisbatidan iborat bo'ladi.

Investitsion loyihani moliyalashtirishga yo'naltirilgan shaxsiy mablag'larning o'zini o'zi oqlashi muddati mablag'larni taqdim etishni boshlanishidan shaxsiy mablag'lar hajmi amortizatsiyaning jamlangan summasi va

foydaning qoldiqi (soliqlarni to'lash, kreditlarni qoplash, qarzar bo'yicha foizlar va aksiyalar bo'yicha dividendlarni to'lashdan keyingi) tenglashadigan vaqtgacha davrga teng.

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

Investitsion dastur doirasida qurilayotgan ob'ektlarni moliyalashtirishning har xil manbalari jalb qilingan holda korxonalar loyihalarni amalga oshirish davri davomida to'lovlarni barcha sheriklar (ishtirokchilar) uchun munosib taqsimlanishini ko'zda tutadilar. Qarz mablag'lari jalb qilingan holda eng kichik foizli to'lovlar va ularni to'lashning eng katta muddatlari ta'minlanadi. Investitsion loyihalarning biznes-rejalarini ishlab chiqish korxonalar tomonidan tanlangan haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarish strategiyasi bilan yaqindan bog'langan.

Nazorat savollari:

1. Korxonalar investitsion portfeliga ta'rif bering.
2. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
3. Korxonalar investitsion portfelini boshqarishda hal qilinadigan masalalarning o'zaro aloqasi nimadan iborat?
4. Investitsiya qilishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatning umumiy shartlarini aytib bering.
5. Investitsiya qilishning umumiy qoidalarini aytib bering.
6. Haqiqiy loyihalardagi investitsiyalarni baholashda qanday omillar hisobga olinadi?
7. Nima har qanday korxonalar sarmoyasi narxini ta'riflaydi?
8. Nimalar amaldagi korxonalar narxini ko'rsatadi?
9. Sarmoyalarning o'rtacha o'lchangan qiymatini hisoblash metodikasini bering.
10. Loyihalar biznes – rejasini ishlab chiqishda foydalaniladigan asosiy parametrlarni aytib bering.
11. Loyihalar biznes rejasini tarkibiga qanday bo'limlar kiradi?
12. Investitsion loyihalalar tijorat va byudjet samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini aytib bering.

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo'ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.
2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Maxkamova M.A. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.
4. Maxkamova M.A. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy

4-mavzu. Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari (2soat)

Reja:

- 1. Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi.**
- 2. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari.**
- 3. Innovatsion loyiha ekspertizasi.**
- 4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.**

1. Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi

Zamonaviy iqtisodiyotda korxonalarni xo‘jalik faoliyatini boshqarish turli loyihalarni ruyobga chiqarish asosida amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalar nafaqat mazmun jihatdan, balki, yo‘nalishi, maqsad va vazifalari, muayyan, mahsulot, xizmat turlarini, jarayonlarni tubdan yangilash, sifatini yaxshilash va takomillashtirish jihatdan boshqa loyihalardan keskin farq qiladi. Korxonaga uchun innovatsion loyihalarni amalga oshirishdan maqsad yangi mahsulot yoki xizmat turlarini yaratish, yangi bozorlarni egallash, yangi segmentlarni o‘zlashtirish asosida korxonaning raqobat qobiliyatini va ustuvorligini oshirishdan iborat.

Innovatsion loyiha - innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarishni shakli sifatida fan va texnikani ustuvor yo‘naltirilgan rivojlantirishning aniq maqsadlariga erishishga qaratilgan tadbirlarning resurslar, muddatlar va ijrochilar bo‘yicha o‘zaro asoslangan va o‘zaro bog‘langan murakkab tizimidan iboratdir.

Innovatsion loyiha - aniq maqsadlar, vazifalar va ustuvor ilmiy-texnik sohalarga erishishga yo‘naltirilgan resurslar, muddatlar va tadbir ijrochilari bo‘yicha o‘zaro bog‘langan va o‘zaro bir-birini taqozo qiladigan tizimdir.

Innovatsion loyiha - loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig‘indisidir.

Har qanday darajadagi innovatsion loyiha quyidagi bo‘linmalarni o‘z ichiga olishi kerak:

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

Jahon amaliyotida innovatsion loyihalar quyidagicha tasniflanadi:

- 1. Ilmiy-texnik ahamiyati darajasiga ko‘ra:**

- modernizatsiyalangan-buyumning tuzilishi tubdan o'zgaraydi;
- novatorli-yangi mahsulot konstruksiyasi bo'lib, o'zining elementlarining ko'rinishi bilan avvalgisidan sezilarli darajada farq qiladi (yangi sifatlarni qo'shilishi);
- ilgarilab ketgan – konstruksiyasi ilg'or texnik echimlarga asoslangan;
- pioner-ilgari mavjud bo'lmagan materiallar, avvalgi yoki hatto yangi funksiyalarni bajaradigan texnologiyalar mavjud bo'lganda.

2. Hal qilinadigan vazifalari hajmi bo'yicha:

- monoloyihalar-yagona tashkilot yoki hatto yagona bo'lim tomonidan amalga oshiriladi, aniq innovatsion maqsadni belgilash va qat'iy vaqt va moliyaviy doirada amalga oshiriladi;

- multiloyihalar - murakkab innovatsion maqsadga erishishga qaratilgan o'nlab monoloyihalarni birlashtiruvchi majmuaviy dasturlar;

- megaloyihalar- muvofiqlashtiruvchi markazdan markazlashgan boshqaruv va moliyalashtirishni talab etadigan yagona maqsad bilan o'zaro bog'liq qator multiloyihalar va yuzlab monoloyihalarni o'zida birlashtirgan ko'p maqsadli majmuaviy dasturlar.

3. Bajariladigan ishlar hajmi va loyihani amalga oshirish muddati bo'yicha:

- qisqa muddatli (1-2 yil);

- o'rta muddatli;

- uzoq muddatli-5 yildan ortiq.

Innovatsion loyihalarning asosiy turlari bo'yicha ko'rinishlari:

1. Tarkibining mazmun-mohiyati tuzilishi va innovatsion faoliyat xarakteriga ko'ra loyihalar quyidagilarga bo'linadi:

- ilmiy - texnik;

- ishlab chiqarish apparatini modernizatsiya qilish va yangilash bilan bog'liq;

- korxonani tizimli yangilash loyihalari.

2. Echiminin darajasiga ko'ra innovatsion loyihalar quyidagilarga bo'linadi:

- xalqaro darajada;

- respublika darajasida;

- mintaqaviy darajada;

- tarmoq darajasida;

- alohida korxonada darajasida.

3. Loyiha maqsadlarining xarakteriga ko'ra bo'linadi:

- tugallangan - butun muammoning maqsadlari, echimlarini aks ettiradi;

- oraliq.

4. Yangilik turiga ko'ra:

- yangi mahsulot;

- ishlab chiqarishning yangi usuli;

- yangi bozor;

- xom ashyoning yangi manbai;

- yangi boshqaruv tuzilmasi.

5. Qondirilayotgan ehtiyojlar turiga ko'ra:

- mavjud ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan;

- yangi ehtiyojlarni yaratish.

2. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari

Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondashishni ta'minlash uchun ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli-tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etilishlari kerak.

- innovatsion loyihalarning samaradorligini baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda o'zgarishini hisobga olish bilan o'tkazish zarur.

- investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni prinsipial hisobga olish zarur.

Investitsion loyihalar korxonalar ehtiyojlaridan vujudga keladi. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishda asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsadlariga mos kelishidan iboratdir. Investitsion loyihalarning samaradorligi investitsion tahlilning asosiy elementlaridan birini baholash bir necha investitsion loyihalardan eng samaraligini to'g'ri tanlashning asosiy quroli bo'ladi.

Investitsion loyihalarni baholash usullari hamma hollarda ham yagona bo'lmasliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari hamda foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta havflarga egalar.

Katta kapital kiritmalarni talab qilmaydigan mahsulotni ishlab chiqarishni o'zgarishiga katta ta'sir ko'rsatmaydigan hamda foydali foydalanishning nisbatan kichik muddatiga ega. Mayda investitsion loyihalarga hisoblashning oddiyroq usullarini qo'llash mumkin.

Shuning bilan bir vaqtda kattaroq investitsion xarajatlarni talab qiluvchi ko'lamlaroq investitsion loyihalar yangi qurilish qaytadan qurish, mahsulotlarning tubdan yangi turlarini o'zlashtirish omillarining katta sonini hisobga olish va buning natijasida murakkabroq hisoblashlarni o'tkazish hamda samaradorlikni baholash usullarini aniqlab olish zurligini keltirib chiqaradi. Korxonalar xo'jalik faoliyati natijasida investitsion loyiha qanchalik ko'lamlaroq va katta o'zgarishlar qanchalik ko'p bo'lsa, pul oqimlarini hisoblash va investitsion loyiha samaradorligini baholash usullari shunchalik aniqroq bo'lishi kerak.

Investitsion loyihalarni amalga oshirishdan kelib chiqqan pul oqimlarini xarakatlanishi bir qator yillar davomida o'tganligi holati ularning samaradorligini baholashni qiyinlashtiradi. Investitsion loyihalarni vaqtning uzoqroq davri davomida tatbiq etilishi korxonaning iqtisodiy salohiyati va xo'jalik faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatishini hisobga olish bilan ularning samaradorligini baholashdagi xato katta moliyaviy xatolar va yo'qotishlar olib kelishi mumkin.

Iqtisodiyot faniga investitsion loyihalar samaradorligining loyihaviy va haqiqiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqning bir necha asosiy sabablari ma'lum. Sabablarning birinchi guruhiga investitsion loyiha samaradorligini ayrim olimlar, ilmiy xodimlar va korxonalar mutaxassislarining sub'ektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni cheklash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshqaruvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'li bilan himoyalanih mumkin, ular korxonalar vazifaviy xizmatlar ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning ob'ektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradi.

Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirishning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Investitsiya oldi bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Bozorga mo'ljallangan g'oyalarni tanlash va loyihani ishlab chiqish.

Strategik marketing tadqiqotlarini olib borish.

Loyihani texnik-iqtisodiy asoslash, biznes-reja tuzish.

2. Investitsiya bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Ilmiy tadqiqot ishlari va amaliy tadqiqotlar.

Tajriba-konstruktorlik ishlari va texnologik ishlar (texnologiyalarni, tajriba namunalari, hujjatlarni tayyorlash).

Innovatsion mahsulotni ishlab chiqarish uchun tashkiliy-texnik tayyorlash (qurilish-montaj va sozlash ishlari, kadrlarni tayyorlash, mahsulotlar, xizmatlar, texnika, asbob-uskunalar, kadrlarni litsenziyalash va sertifikatlash).

3. Foydalanish bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Innovatsion mahsulot va xizmatlarni ko'paytirish (ommaviy ishlab chiqarish).

Mahsulotlarni sotish va sotishdan keyingi qo'llab-quvvatlash.

Innovatsion mahsulotlar, texnologiyalar va xizmatlarni transferlash va tijoratlashtirish.

3. Innovatsion loyiha ekspertizasi

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

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

Qo'yilgan vazifalar davrasi bo'yicha innovatsion loyihalar ekspertizasini sertifikatsiyalash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovatsion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatsiyalashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada

tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.¹

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

Ekspertiza natijalari, mutaxassislarni tanlash bo'yicha munozarali vaziyatlarda hakamlik rolini bajaruvchi, uni o'tkazuvchi tadqiqotlarning mustaqil guruhini mavjudligi;

Tadqiqotlar sohasidagi faoliyatda qo'shimcha qiymatini hisoblashda yangilik kiritishlar ishlab chiqarishning sifatida ko'rib chiqiladi;

Nazarda tutilayotgan samaradorlikni belgilash imkoniyat va nazorat qilish uchun vaqtga ega bo'lish uchun o'rta muddatli istiqbolda xarajatlarni oldindan bashoratlash va rejalashtirishni o'tkazish;

Nazorat qilish usullari davlat darajasidagi ilmiy-texnik siyosatga rahbarlik qilishni rivojlantirish istiqbollari bilan bog'langan bo'lishi kerak.

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

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

Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi ettitadan kam bo'lmagan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;

Ekspert guruhining ishi mustaqillik, ob'ektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;

Ekspert guruhining asosiy vazifasi ob'ektni loyihalashtirilayotganda innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

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

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

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

¹ Фатхудинов Р.А. «Инновационный менеджмент» Учебник. 5-е. изд.- Спб. Питер, 2005.- 301 с.

b) hujjatning huquqiy statusi – ijro qilinishi majburiylar (qonunlar, standartlar, farmonlar, qarorlar, qoidalar, dasturlar, rejalar, rasmiy buyruqlar) va tavsiyaviylar (qo‘llanmalar, uslubiyotlar, yo‘riqnomalar va h.k.);

v) hujjatning mazmuni – texnik (investitsion loyihalar, konstruktorlik – texnologik hujjatlar, uslubiyotlar va h.k), iqtisodiy (texnik-iqtisodiy asoslash, moliyaviy, buxgalteriya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k), tashkiliy (tashkiliy loyihalar, tashkiliy tuzilma ustavi, bayonnomalar, yo‘riqnomalar va h.k).

Firma hujjatlarining majburiy atributlari (alomatlari) – hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, ushbu maqsad (vazifa, xizmat menejment tizimining tizimchalari)ning o‘rni, maqsad (vazifani hal qilishda rioya qilinishi zarur bo‘lgan ilmiy yondashishlar va tamoyillarga ishoralar) axborotning iste‘molchilari, ulardan foydalanish me‘yorlari va qoidalari, ijrochilarning ehtimol bo‘lgan doirasi, ishning sifati, resurslarni tejash, muddatlarga nisbatan talablar, jazolar, axborot manbalari. Uslubiy hujjatlarda bu ma‘lumotlardan tashqari aniq uslublar berilishi kerak.

Hujjatlarni sifatning quyidagi mezonlari bo‘yicha baholash taklif qilinadi:

1. Hujjatning majmuaviyligi, ya‘ni unda texnik, ekologik, ergonomik, iqtisodiy, huquqiy, tashkiliy va boshqa masalalar ularning o‘zaro bog‘liqligi hujjatni maqsadga qaratilganida ko‘rib chiqish;

2. Hujjat (ob‘ekt) ni ekologik, xavfsizlik, o‘zaro almashtira olinishi, patentli sofliigi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo‘yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

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

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

5. Hujjatni ishlab chiqishda qo‘llanilgan zamonaviy usullar (vazifaviy – qiymatliy tahlil, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni. Agar bu usullarni ob‘ektini ishlab chiqishda qo‘llash tavsiya etilsa, unda bu talab hujjatda aniq qayd etilishi kerak;

6. Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligi;

7. Hujjatni takrorlanishi, uning istiqbolligi, qo‘llash ko‘lami;

8. Hujjatni ilmiy doiralar, boshqaruvning davlat va mintaqaviy idoralari va amaliyotda ma‘hullanganligi;

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

10. Hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar;

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

Sifatning sanab o‘tilgan mezonlari (talablari)ga javob beruvchi hujjatlar ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo‘ladilar. Hujjatning sifati tovarlar,

firmalar, mamlakatlarning raqobatbardoshligi ta'minlashning asosiy sharti bo'ladi.

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

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

- ekspertli;
- indeksli
- balansli
- grafik (jadvalli) va boshqa usullar va yo'llar.

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

Bitta tarkibiy qism (bo'lim, muammo) uchun bitta usul qo'llaniladi, boshqasi uchun boshqa. Har qanday usulni qo'llashda innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari va usullarini qo'llamasdan bo'lmaydi. quyida S.D. Ilenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan "Innovatsion menejment" darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

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

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

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

Ekspert bahosida ob'ektiv ekspertizani qiyinlashtiruvchi holatlar hisobga olinadi. Bu "manfaatlarning janjali" bilan bog'liq bo'lishi mumkin: ekspertning ilmiy manfaatlari va loyiha mazmuni mos kelmaydi; ekspert loyihasining rahbari va ijrochilari bilan, ilmiy rahbariyat loyiha rahbari yoki ijrochilari bilan ilmiy rahbariyat rahbar (loyiha asosiy ijrochilaridan biri bilan sheriklik, moliyaviy), qarindoshlik munosabatida turgan yoki turadi.

Ekspert bahosi loyihaning ilmiy mazmuni va muallif (yoki mualliflar jamoasi) ilmiy salohiyatining tahlil asosida beriladi. Loyiha ilmiy mazmunining tahlilida quyidagilar hisobga olinadi:

1. Loyiha g'oyasini bayon qilinishining aniqligi (aniq, noaniq);
2. Tadqiqot maqsadlari va usullarining aniqligi (aniq, noaniq);

3. Loyihaning sifat ta'riflari (loyiha quyidagilarga ega: fundamental xarakter; fanlararo yoki tizimli xarakter; amaliy xarakter);

4. Ilmiy boshlanish (quyidagilar mavjud: loyihada shakllangan muammoni hal qilishda katta ilmiy va metodologik boshlanish; berilgan mavzu bo'yicha nashrlar; muammoni hal qilishning ilmiy – uslubiy ishlab chiqilishi yo'q);

5. Muommalani qo'yilishining yangiligi (tadqiqot muammosi muallif tomonidan birinchi marta shakllantirilgan va ilmiy asoslangan; muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilingan; loyihada shakllantirilgan tadqiqot muammosi fanga ma'lum va muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilinmagan).

Mualliflar jamoasining ilmiy salohiyati loyiha ilmiy mazmunining tahlilini hisobga olish bilan baholanadi (mualliflar G'ishtirokchilar e'lon qilingan ishni bajarishga qodir; ekspert ishni bajarish imkoniyatiga shubha qiladi).

Shunday qilib ekspert nafaqat loyihaning bayonini berishi, balki quyidagilarni baholashi ham kerak: uning bilimlarning ushbu sohasi uchun dolzarbligi; loyiha tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlariga kiradimi yoki yo'qligini; qo'yilgan muammoning yangiligini; loyihani rivojlanishining istiqbollari; ishtirokchilarning sifatli tarkibini, hamda yuqorida keltirilgan tizim bo'yicha loyiha bahosini asoslanishini.

Ekspertizalaboratoriya tadqiqotlari uchun ekspertiza quyidagi savollarga javobni ko'zda tutadi:

- Tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?
- So'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?
- Pilotajli tadqiqot o'tkazilganmi?
- Ekspertiza bir necha loyihalarning qiyosiy tahlili asosida o'tkaziladi.

Ekspertizaning uchta bosqichi ko'zda tutiladi.

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

- Ikkinchi bosqich ekspertizada ishtirok etish uchun loyihalarni tanlash;
- Rad etilgan loyihalar bo'yicha asoslangan xulosalarni tuzish;

Ekspertizaning yakka darajasida o'tgan har bir loyiha bo'yicha ekspertlarni belgilash.

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

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

4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili

Innovatsiyalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

Har qanday innovatsion loyihaning samaradorligini baholash innovatsion faoliyatida investitsiyalarning samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyiha samaradorligini tahlil qilish uchun uni amalga oshirish davridagi quyidagi uchta bosqichni ajratish muhimdir:

- investitsiya kiritishdan oldingi (bundan loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uni texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi);

- investitsiya kiritish;

- foydalanish (loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshirish).

Innovatsion faoliyatni boshqarishga tizimli yondashish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlili investitsion qarorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatolardan qochish - demak loyhaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish ularning tijorat tahlilini samaradorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. SHubhasiz, innovatsion loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlash uchun uning ilmiy-texnik tahlili hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi, uni borishida loyiha ilmiy yangiligi darajasi, u tomonidan taklif qilinayotgan ilmiy-texnik qarorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolligi va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samaradorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samaradorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga har xil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash bo'yicha masalalarni tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyihaning etarlicha yuqori samaradorligiga erishish uchun zarurdir, chunki u loyihani aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi. Loyiha maqsadlariga erishishni rag'batlantiruvchi belgilangan sotsial guruhlarning tasavvurlari va hulqiga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Agar loyihani ishlab chiqishda uning samaradorligining sotsial tahliliga etarlicha e'tibor berilmasa, loyiha etarlicha keng sotsial qatlamlarga emas, balki loyihani ishlab chiqaruvchilarning o'zlarining sotsial qadriyatlariga mo'ljallantirilishi mumkin. Loyiha natijalari bo'lajak iste'molchilari guruhini boshidan bunday toraytirilishi odatda uning past samaradorligiga olib keladi.

Ko'pgina hollarda turli-tuman sotsial omillar, manfaatlar va afzalliklarni hisobga olish loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga qo'shimcha xarajatlarni talab qilishi mumkin. Innovatsion mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalarni amalga oshirish uchun do'stona sotsial muhitni yaratish bilan bog'liq bu xarajatlarning zarurligini baholash muhimdir.

Loyiha samaradorligining moliyaviy-iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishning namunaviy ekspertiza qilishning yakunlovchi bosqichida

o'tkaziladi, ammo amalda u innovatsion loyiha samaradorligini butun tizimli tahlilining markaziy elementi bo'ladi.

Loyihaning investitsiyalar kiritishdan oldingi bosqichida uning moliyaviy samaradorligini tahlil qilish va investitsion qaror qabul qilishda loyihaning kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarining bashoratli miqdorini baholash va tenglashtirish muhimdir.

Boshqacha qilib aytganda, bu bosqichida loyihani "qora quti" sifatida ko'rib chiqish, ya'ni loyihaning tashqi tuzilishi va uni amalga oshirish mexanizmiga e'tibor bermasdan kiruvchi pul oqimlari ya'ni kerakli resurslar yoki loyihaning xarajatlari qiymatini loyihani chiquvchi pul oqimlari (ya'ni, ishlab chiqarish mahsulotlar qiymati yoki loyihaning foydalari, daromadlari bilan) baholash va tenglashtirish maqsadga muvofiqdir.

Vaqt omili hisobi loyiha samaradorligini baholashning muhim tamoyillaridan biridir. Bu hisob pullarning vaqtdagi qiymati nazariyasi tushunchalariga asoslanadi, unga ko'ra bittagina pul summasi vaqtda joriy paytga nisbatan, masalan, inflyasiya, pul mablag'laridan muqobil foydalanish imkoniyatlari (pulni innovatsion loyihaga kiritmaslik, balki bankka qo'yish mumkin va ularning qiymati vaqt davomida o'zgaradi), ushbu ob'ektga investitsiyalar kiritish bilan bog'liq xatarlar va noaniqlilik va boshqa sabablar tufayli har xil qiymatga ega bo'lishi mumkin.

Investitsion qarorni qabul qilishda vaqtning har xil davrlarida amalga oshirilgan xarajatlar va foydalarni tenglashtirishni bilish, ya'ni bo'lg'usi pul summalarini vaqtni hozirgi payti (investitsion qaror qabul qilingan payt - $t=0$) ga diskontlashtirish yo'li bilan olib kelish kerak. Quyidagi oddiy misolda diskontlashtirish operatsiyasi (murakkab foizni teskari operatsiyasi) texnikasini namoyish etamiz.

Mayli bugun biz R teng pul summasiga egamiz, uni biz bankka r ga teng foiz stavkasi ostida bankka qo'yishga qaror qildik. t yildan keyin bizning bank hisobimizda qancha pul bo'ladi?

Bu hisoblash uchun formulani (murakkab foizlarni hisoblash formulasini) oson chiqariladi.

Bir yildan keyin hisobda $F(1) = P(1 + r)$ bo'ladi.

Ikki yildan keyin - $F(2) = F(1)(1 + r) = P(1 + r)(1 + r) = P(1 + r)^2$

... t yildan keyin - $F(t) = P(1 + r)^t$.

Ushbu murakkab foizlarni hisoblash formulasidan diskontlashtirish formulasi oson chiqariladi. Demak, mayli R noma'lum bo'lsin, $F(t)$ va r ma'lum. Bunda $P = F(t) / (1 + r)^t$

$(1 + r)^t$ - murakkab foizlarni hisoblash koeffitsienti,

$1/(1 + r)^t$ - esa diskontlashtirish koeffitsienti deb ataladi. (bunda r diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyhalar moliya-iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlariga bo'lishi mumkin:

Oddiy yoki strategik usullar;

Diskontlashtirish (yoki dinamik) usullari.

Iqtisodiy samaradorlikni baholashning oddiy usullari (mezonlari):

1. O'zini o'zi qoplashi muddati.

O'zini o'zi qoplashi muddati (T') - bu vaqt davrining davomiyligi bo'lib, uning ichida loyiha bo'yicha faoliyatdan tushumlar (ya'ni loyihaning foydali – $V(t)$) loyihani amalga oshirish xarajatlari $S(t)$ ni qoplaydilar. YA'ni, o'zini o'zi qoplash muddati T' - bu T ning eng kichik miqdori, uning uchun $\sum^T B(t) \geq \sum c(t) (t=1,2,...,T)$ yoki $T = \min T$, uning uchun

$$\sum (B(t) > c(t)) \geq 0 (t=1,2,...)$$

Bu usulning soddaligi uning afzalligi bo'ladi, bu resurslarni etishmasligi sharoitlarida loyhalarni tezroq baholashga imkon beradi.

O'zini o'zi qoplash muddati ko'rsatkichining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u innovatsion loyihani amalga oshirilishining butun davrini hisobga olmaydi, demak, bu muddatdan tashqarida yotgan kiritmalardan barcha qaytarishlar unga ta'sir ko'rsatmaydi. SHuning uchun ko'pincha bu ko'rsatkich loyihani tanlashning mezon bo'lib xizmat qilmaydi., balki cheklash sifatida foydalaniladi (o'zini o'zi qoplashi muddati belgilangan vaqtdan ko'proq bo'lmasligi kerak).

2. Summar foyda.

Bu oddiy (pullarning vaqtli qiymatini hisobga olmasdan) ko'rsatkich loyihani amalga oshirishdan kelib chiqqan yig'ma qiymatli natijalar va xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi.

$$P = \sum (B(t) - C(t)),$$

Bu erda $t=1,2,...,m$; m - loyiha yashash davri vaqtli oraliqlarining soni.

3. Investitsiyalarning retabelligi (ROI-return on investment)

Bu, yana foydaning oddiy me'yori deb ataluvchi ko'rsatkich yillik foydaning loyihaga kiritilgan investitsiyalarning nisbati sifatida aniqlanadi (odatda bu ko'rsatkichni hisoblash uchun loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili tanlab olinadi).

$$ROI = B(T) - C(T) / \sum C(t),$$

bu erda $t=1,2,...,T$; T - loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili.

Ushbu usulda hisoblab chiqilgan miqdor investitsion xarajatlarning qanday qismi rejalashtirishning bir oralig'i davomida foyda ko'rinishida qoplanishini ko'rsatadi.

Ko'pincha bu miqdorni samoya daromadligining o'rtacha darajasi bilan taqqoslanishi loyihani amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligi haqidagi xulosaga olib keladi.

Iqtisodiy samaradorlikning diskontlantirilgan mezonlari:

Diskontlashtirilgan mezonlar pullarning vaqtdagi har xil qiymatini hisobga oladi. Umumiy ko'rinishda diskont stavkasi (r) quyidagicha taqdim etilishi mumkin:

$$r = IR + MRR * RI, \text{ bu erda}$$

IR (inflation rate) – iflyasiya sur'ati,

MRR - (minimal roleof return) – foydaning eng kichik haqiqiy me'yori, ya'ni pul mablag'laridan muqobil foydalanishda olinadigan foydaning eng kam me'yori.

IR (risk of investments) - investitsion xatar darajasini hisobga oluvchi koeffitsient.

Ammo aniq investitsion loyihalarni ishlab chiqishda diskont stavkasini hisoblash muammosi ko'rib chiqilmaydi. Odatda u ekzogenli miqdor (ya'ni tashqaridan berilgan) sifatida beriladi va qoidaga ko'ra, teng kreditli foiz (sarmoyaning muqobil qiymati)ga tegishli bo'ladi. Ko'pgina firmalar diskont stavkasini uzoq muddatli bank kreditlari bo'yicha o'rtalashtirilgan foizli stavkalardan kelib chiqqan holda belgilaydilar.

Bir necha muqobil loyihalardan tanlab olishda daromadlikning ichki me'yori yagona ziddiyatli bo'lmagan ko'rsatkich bo'ladi. U ko'rib chiqilayotgan loyihalarni investitsiyalardan foydani ko'paytirish maqsadida ishonchli ranjirovkasini amalga oshirishga imkon beradi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxlilij ko'rsatkichlari

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar, samaradorligi qiyosiy – taxlilij ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yanglik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonalar ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonalar investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. SHuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo'jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo'llaniladilar;

-ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma'lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o'tuvchi tejalishi) mo'ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko'rsatkichlarini o'zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o'rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo'yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiysi esa-investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta'riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo'lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. Shuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi bilan to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari:

1) ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o'sish sur'ati yoki ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannarxini pasayishi foizi. Ushbu ko'rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo'naltirilgan holda qo'llaniladi:

-mahsulotning o'zlashtirilgan turini ularning texnik ta'riflarini o'zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarini o'zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo'q, butunlay yangi mahsulot o'zlashtirilayotgan bo'lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonada tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo'yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko'rsatkich bilan solishtirish uchun (so'mlik mahsulotga xarajatlar ko'rsatkichidan foydalanish kerak);

2) ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3) foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6) daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi.

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:

1) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

2) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

3) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

4) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;

5) o'z ichiga sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv xarakterli harakatlar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

6) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;

7) qo‘shimcha qiymat, foyda va daromadning o‘z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o‘zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o‘shirishning umumiy xammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o‘shirishini ulushi;

8) xodimlar sonidan nisbatan tejalish.

Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o‘zgarishining xususiy ko‘rsatkichlari:

1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig‘imni pasayishi);

2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;

3) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog‘liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o‘zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar xarakati hisobiga ko‘shimcha qiymat, foyda va daromadni o‘shirish ulushlari;

4) qo‘shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o‘zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o‘shirishining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar xarakati hisobiga o‘shirishining ulushlari;

5) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion loyiha deganda nimani tushunasiz?
2. Innovatsion loyiha strukturasi tushuntiring.
3. Innovatsion loyiha turlari?
4. Innovatsion loyihani ishlab chiqish fazalarini tushuntiring.
5. Innovatsion loyihalarni kompleks baholash va tanlash usullari?
6. Loyihaning tayanch modeli?
7. Innovatsion loyihaning samarasizligi sabablari?
8. Innovatsion loyihani boshqarish bo‘yicha menejerning asosiy vazifalari?
9. Innovatsion loyiha tahlilining umumiy sxemasini tushuntiring.
10. Innovatsion loyiha samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari?

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo‘ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.
2. Бобоскин С.Я. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Махкамova M.A. Innovatsion menejment. O‘quv qo‘llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

4. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. “Управление инновациями” Том 1. Учебник для академического бакалавриата — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 367 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

5. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М. 2014. 311 с.

IV. AMALIY MASHG‘ULOTLAR UCHUN MATERIALLAR

1-amaliy mashg‘ulot:

Innovatsion menejmentning nazariy asoslari

Dars shakli baxs-munozara. Ishning maqsadi innovatsion menejment rivojlanishining mohiyati, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsiya tushunchasi va tasnifi.
2. Innovatsion menejmentning mohiyati.
3. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi.
4. Innovatsion menejment bosqichlari.

So‘ngi yillarda O‘zbekiston hukumati innovatsion faoliyatni jadallashtirishni barqaror iqtisodiy rivojlanishning bosh dvigateli sifatida faol ko‘rib chiqmoqda, innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish masalalarini muhim davlat ustuvorliklari qatoriga qo‘ymoqda. Innovatsiyalar va innovatsion boshqaruvga nisbatan oshirilgan e‘tibor hozirgi jamiyatning hayotining o‘zi tomonidan talab qilinadi, axir innovatsion jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada ro‘yobga chiqishi uning sotsial – iqtisodiy rivojlanishining asosi bo‘ladi.

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

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida “innovatsiya” salohiyatli ilmiy – texnik taraqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda ro‘yobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilinadi. Bizning mamlakatimizda yangilik kiritishlar muammolari ko‘p yillar davomida ilmiy – texnik taraqqiyotning iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.

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

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

Innovatsiya – bu bozor talabidan kelib chiqqan holda jarayonlar va mahsulotlarning sifatli o‘shish samaradorligini ta‘minlash uchun joriy etilgan yangilikdir. Inson intellektual faoliyati, uning fantaziyasi, ijodiy jarayoni, kashfiyotlari, ixtirolari va ratsionalizatorligining yakuniy natijasi hisoblanadi.

Yangi iste‘molchilik xususiyatlari yoki ishlab chiqarish tizimlarining samaradorligini sifatli oshirish orqali bozorga mahsulot (tovarlar va xizmatlar)ni etkazib berish – innovatsiyaga misol bo‘la oladi.

Innovatsiya – foydalanish uchun kiritilgan yangi yoki sezilarli darajada yaxshilangan mahsulot (tovar, xizmat) yoki jarayon, sotuvlarning yangicha uslubi yoki ish amaliyotidagi, ish o‘rinlarini tashkil etishdagi va tashqi aloqalarni o‘rnatishdagi yangi tashkiliy uslub hisoblanadi.

Insonlar ijtimoiy-iqtisodiy muhitda o‘z o‘rinni egallashi uchun doimiy ravishda o‘z ustida ishlashi, rivojlanishi, bilim saviyasini va malakasini oshirib borishi, innovatsion faollikka intilishi. innovatsion goyalarni amalga oshirishi va boshqalar tomonidan yaratilayotgan yangiliklarni o‘zlashtirib olishi darkor.

Hozirgi zamonda «innovatsiya» tushunchasi biron bir turdagi faoliyatni tapkibiy jixatdan yangilanishini, tubdan o‘zgartirilishini ifoda etadi.

Mavjud narsaning yangi holatga o‘tishi yoki yangicha sifat kasb etishi bilan bog‘liq jarayon innovatsiya sifatida e‘tirof etiladi. Bu jarayonni ba‘zida yangilikning amaliyotga joriy etilishi deb ham atashadi. Innovatsiyalar dastavval insonlar ongida mavjud reallik bilan uning ideal holati o‘rtasidagi tafovut sifatida shakllanadi. Aksariyat xollarda innovatsion g‘oyalar tez o‘sib borayotgan ehtiyojlar bilan nisbatan sust rivojlanayotgan ishlab chiqarish tizimining potensial imkoniyatlari o‘rtasidagi ichki ziddiyatlarni bartaraf etishga intilish asosida shakllanib boradi. Innovatsion sohaning xususiyatlarini nazariy jihatdan o‘rganish ijtimoiy-iktisodiy sohadagi konsepsiyalar keng rivojlana boshlagan va jahon iktisodiyotida innovatsion faoliyatning faollashuvi kuzatilgan davrlarda (XX asrning 60-yillaridan boshlab) nihoyatda dolzarblashdi.

Innovatsion sohaga taalluqli muammolarni ilmiy jixatdan tahlil qilishga uringan turli xil olimlarning ilmiy ishlarini o‘rganish shuni ko‘rsatmoqdaki, ma‘lum bir innovatsiyaning muvaffaqiyati va xarakteri oqibat natijada konkret tarmoqning, regionning, mamlakatning, qolaversa. korxonaning innovatsion potentsiali qandayligiga bog‘liq bo‘ladi.

Ilmiy-texnika raqobatining globallashuvi sharoitida, innovatsion menejmentning ahamiyati kuchayib boradi. Uni korxonani rivojlantirishni ta‘minlovchi faoliyat sifatida baholash kerak.

- **Innovatsiya tushunchasi** - keng qamrovli bo‘lib, u ishlab chiqarish jarayoniga mukammal, yangi, ilgari bo‘lmagan texnologiyalarni joriy etishni nazarda tutadi.

- **Innovatsion muhit** - innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o‘rab turuvchi holatdir.

- **Innovatsion potentsial** - deganda, o‘zaro bog‘liqlikda bo‘lgan turli xil resurslarning umumiy yig‘indisi tushuniladi.

- **Innovatsion soha** – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni, o'z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

- **Innovatsion faoliyat** - deganda, iqtisodiy faoliyat sohasidagi jarayonlarni radikal tarzda o'zgartirishga yordam berishi mumkin bo'lgan biron bir yangilikni yaratish tushuniladi.

- **Innovatsion loyiha** – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig'indisidir.

- **Innovatsion menejment** – tashkiliy boshqaruvchilikning o'ziga xos turi bo'lib, unda innovatsion faoliyat rejasi va dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish tushuniladi.

2. Innovatsion menejmentning mohiyati

“Innovatsion menejment” tushunchasining mazmuni korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayonini ifodalaydi.

Innovatsiya menejmenti umumiy boshqarishning mustaqil yo'nalishi sifatida yigirmanchi asrning o'ninchi, yigirmanchi yillarida ajralib chiqdi. Bu davr tovarlar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning texnologik va texnik bazasi vujudga kelishi bilan tavsiflanadi. Dunyoda global umumjahon bozori vujudga keladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida yangi ilmiy tadqiqotlar natijasida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning ulushi oshib boradi. Texnik jihozlarning ko'pgina modellarining (radio–telejihozlar, hisoblash mashinalari, avtomobillar va h.) hayot davri qisqaradi.

An'anaviy menejment XX asrda vujudga kelgan bir qancha muammolarga duch keldi:

1. *Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarish.* Dastlab ilmiy soha tashqi ta'sirlar ostida rivojlangan bo'lib ishlab chiqarishning talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali xolda vujudga kelgan, boshqarilmagan, vaqt o'tishi bilan uning samarasi pasaygan. Ilmiy sohaning sifatli rivojlanish bosqichi davri XX asrning yarmida «Fan-fan haqida» degan vaqtdan boshlanadi. Menejerlar tadqiqot ishlarining to'la xuquqqa ega bo'lgan ishtirokchilariga aylandilar, fan qisman iste'molchilarga yuz o'girdi. Fan tadqiqot jarayonlarining vujudga kelishining mantiqiy davomi sifatida amal qila boshlaydi.

Hozirgi davr fan sohasini keskin ravishda iste'molchiga yuz o'girishini talab etadi. Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarishni amalga oshirishda iste'molchilar monitoringini o'tkazish talab etadi.

2. *Yangi iqtisodiy bilimlarni yaratuvchilar salohiyatini boshqarish* XXI asr to'plagan ulkan bilimlar hajmi bilan tavsiflanadi. Xattoki tor mavzularda qayta miqdorda (har xil darajada, har hil ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi, va tadqiq qilinadi, ko'plab usullar amal qiladi. Katta miqdorda axbortlar oqimi aylanadi. Alohida mutaxassis, hattoki tor doirada mavjud bo'lgan axbortlarni qamrab ololmaydi, insoniyat esa katta tezlikda axbortlarni to'plashni davom ettiradi.

Bundan tashqari ko'pgina amaliy qarorlar, bilimlar va boshqa sohadagi tajribalarni qo'llash natijasida samara olinadi.

Shu kunda yangi bilimlarni kam evretik harajatlar bilan izlash va katta ehtimollik bilan maqsadga etishishning maxsus metodologiyalarini vujudga keltirishning zarurligini anglab etish qiyin emas. Yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy salohiyatni boshqarishga bo'lgan talab oshib bormoqda.

3. Yangiliklarni o'zlashtirishni boshqarish, texnikada, iqtisodiyotda va umuman barcha faoliyatlar sohasida topilgan yangiliklarni amaliyotga joriy etish kerak. Yangilikni joriy etish doimo bizning mamlakatimizda dolzarb va o'tkir muammo bo'lgan. Bunday muammo ijobiy natijaga ega bo'lishning mavhumligi, ya'ni namoyon etish bilan bog'liq. Demak, yangilikni tatbiq etishni boshqarishni rivojlantirish uchun muntazam va keng ko'lamda ish yuritish zarur.

4. Yangiliklarni kiritishni ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish. Yangiliklarni kiritishni tezlashtirish va uning ko'lamini kengaytirish eski va yangilari o'rtasida kuchli ziddiyatni keltirib chiqaradi. "Eskisini yangisi bilan almashtirishning" psixologik tomoni ba'zida kuchli va hal etib bo'lmaydigan muammoga aylanadi, chunki har qanday yangilikga o'z o'rnini bo'shatish davridagi keskin burilish holati deb tushinish kerak. Shu kungacha rivojlanishni oldindan ko'ra bilish metodologiyasining etarli darajada rivojlanmaganligi sababli inqozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e'tibor berilgan. Xozirda ilg'or kompaniyalar inqozlarni oldini olish strategiyasidan foydalanadilar.

Innovatsiya xo'jalik faoliyati xarakteri va boshqarish shakllari har xil bo'lgan: fan, ishlab chiqarish, investitsiya, mahsulotlarni sotish kabi tarmoqlarni bog'laydi. Innovatsiyani boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirish, bozordagi holatga tez holda moslashish, korxonada jihozlarni qo'llashni yangi yo'nalishlarini rivojlantirish, boshqarish uchun kerakli bo'lgan yangiliklarni kiritish, bozorning xususiyatiga mos keladigan zamonaviy menejmentning barcha elementlarini takomillashtirish bilan innovatorlar barcha zaxira turlaridan innovatsiya faoliyatida muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Innovatsiyani boshqarish – korxonada faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni, balki korxonaning barcha faoliyati tomonlarini yaxshi tomonga o'zgarishlarini, shu bilan birgalikda yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi.

Innovatsiyani korxonalarining turli bo'lanmalaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rish mumkin. Innovatsiya menejeri uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy mo'ljallarini yo'qotib, faoliyatlarini yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbaiga aylantirish hisoblanadi.

Innovatsiya menejeri korxonada faoliyatini yangilash uchun sharoit yaratish maqsadida ko'p miqdordagi innovatsiya jarayonida ishtirok etuvchilarni birlashtirish vazifasini amalga oshirishi kerak.

Innovatsiyani joriy etish doimo bozor talabiga bog'liq. Uzoq va qisqa muddatli dasturlarni balansli holda bo'lishini ta'minlash uchun, ya'ni bozorda

maqsadga muvofiq bo'lgan o'z usulini aniqlash, innovatsiya salohiyatidan olinadigan samarani oshirish uchun, innovatsiya menejeri yangi tovarlarni, xizmat ko'rsatishni qancha miqdorda ishlab chiqish, modernizatsiyani amalga oshirish uchun qanday mahsulotlar kerakligini aniqlab beradi.

Hozirgi kunda korxonalarda innovatsiya dasturining ustivor yo'nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, korxonaning rentabelligini oshirish (shu bilan birgalikda xar bir bo'limlarida ham) mavjud bo'lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi. Innovatsiya menejeri noyob muammolar echimini topa bilishi kerak.

Menejer faoliyatida andoza bo'lib qolgan qarorlarga emas, balki ho'jalik holatini tez va to'g'ri baholash va shu holatdan chiqib ketishning konkret holda optimal bo'lgan yagona yo'lini tanlash qobiliyatiga ega bo'lish talab etiladi.

Innovatsion menejment – korxonaning aniq innovatsiya maqsadini bozor sharoitida amalga oshirish yo'nalishdagi kasbiy faoliyatining o'ziga xos turi bo'lib, menejmentning iqtisodiy mexanizmi har xil ko'rinishdagi tamoyil va usullarni qo'llagan holda fan, mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan ratsional foydalanish bilan optimal natijalarga erishishni ifodalaydi. Innovatsiya menejeri innovatsiya faoliyati xususiyatlarini o'zida ifodalaydigan, ko'tilayotgan ko'rsatkichlarni bashorat qilish va hisoblash ishlarini amalga oshiradi.

Innovatsiya menejmenti inovatsiya faoliyatining turli ko'rinishlari bilan bog'liq bo'lib, ularning xususiyatlariga qarab o'zining boshqarish faoliyatini amalga oshiradi:

- bozorning holati va tashqi muhitning o'zgarishiga qarab innovatsiya maqsadini va dasturini muntazam holda o'zgartirib turish;

- korxonaning innovatsiya faoliyatini rejadagi pirovard natijalari yutuqlariga qarab mo'ljal olish;

- boshqarish qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi asosida ko'p variantli hisoblarni amalga oshirish;

- strategik rejalashtirish va boshqarish vazifalarini joriydan istiqbol tomonga o'zgartirish;

- korxonaning innovatsiya faoliyatini barcha asosiy omillarini o'zgartirish va yaxshilashga alohida e'tiborni qaratish;

- boshqarish ishlarini real erishilgan pirovard natijalarga qarab umumiy baholash;

- korxonaning ilmiy–texnika va ishlab chiqarish salohiyatini boshqarishga jalb etish;

- o'zgarishlarni ko'ra bila olish va egiluvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarishni amalga oshirish;

- korxonani innovatsiya bilan ta'minlash uchun har bir segmentiga aniqliklarni kiritish, nostrandart qarorlarni qabul qilish;

- har bir iqtisodiy qarorni chuqur tahlil qilish.

Innovatsion menejment o'zining iqtisodiy mexanizmiga ega bo'lib, u ilmiy boshqarish metodologiyasi bilan chambarchas bog'langan. Menejmentning

iqtisodiy mexanizmi bozor sharoitida korxonada faoliyati bilan ob'ektiv holda asoslanadi, ya'ni korxonalar faoliyatining natijasi bozorda baholanadi.

«Innovatsion menejment» tushunchasining mazmuni odatda korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni sifatida ifodalanadi. Ilmiy boshqarish metodologiyasini ishlash bosqichida ishni mazmuni tahlil etiladi va uning asosiy bo'laklari aniqlanadi. So'ngra muntazam ravishda ishchilarni mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish hajmini oshirishga qiziqtirish maqsadida rag'batlantirish zarurligi asoslanadi.

Innovatsiyaning ob'ekt sifatidagi xususiyati innovatsiya menejeri mehnatining o'ziga xos bo'lgan tavsifga egaligini ifodalaydi. Umumiy talablardan tashqari (ijobiy tavsif, ishga mos bo'lgan qobiliyat) u o'z kasbining egasi bo'lishi kerak: innovatsiyaning ishlab chiqishga joriy etish joyi, yangiliklarning, innovatsiya va investitsiyaning bozordagi holati, yangi mahsulotlarni, xizmat ko'rsatishning va ishni bajarilishi, ishlab chiqish va joriy etish, innovatsiya – ishlab chiqarish va investitsiya faoliyatini moliyaviy iqtisodiy tahlil etish, mehnat munosabatlarining asosi va xodimlar mehnatini asoslash (motivatsiya), xuquqiy boshqarish va innovatsiya faoliyatini davlat tomonidan qo'llab quvvatlanishi va boshqalardan xabardor bo'lishi kerak. Asosiy e'tibor innovatsiyani tayyorlash va uning barcha bosqichlari uchun va yaxlit xolda qarorlar qabul qilishga qaratiladi. Innovatsiya menejmentining pirovard maqsadi resurslardan foydalanishni oshirish, innovatsiya sub'ektlarining amal qilishini ta'minlashdan iborat.

3. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi

Avstriya olimi Yozef Alloiz Shumpeter 1912 yilda o'zining "Iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasi" nomli asarida yangilik kiritish (innovatsiya) va yangilikni ijod qiluvchi (novator) tushunchalarini ilk marta qo'lladi. Innovatsiya deganda mavjud bo'lgan ishlab chiqarish kuchlarini yangicha uyg'unligidan tijoriy vazifalarni bajarish uchun foydalanish tushuniladi va u iqtisodiy tizimni rivojlantirish manbai deb hisoblanadi.

Shu kunda ham SHumpeter tomonidan taklif etilgan innovatsiyaning turlari deyarli eskirmadi: yangi materiallarni qo'llash, yangi jarayonlarni tadbiq etish, yangi bozorlarni topish, yangicha ishlab chiqarishni tashkil etish turlarini qo'llash va hokozolar. U yangilik kiritishni joriy va ikkilamchi turlarga ajratib – hozirgi davrdagi innovatsiya konsepsiyasiga asos soldi. Bularning barchasi ko'pgina innovatsiya menejmenti muommolari bilan shug'ullanuvchi olimlarni, SHumpeterni innovatsiya menejmentini, kengroq ma'noda esa innovatsiya nazariyasi asoschisi ekanligini tan olishlariga sabab bo'ldi.

1939 yilda Shumpeter o'zining "Ishbilarmonlik davri" nomli ishida innovatsiya nazariyasini N.A. Kondratevning "uzun to'lqinli" nazariyasiga bog'lagan holda davriy rivojlanishning asosiy ichki (endogen) mexanizmi bo'lgan innovatsiya jarayoni nazariyasini asl mohiyatini ta'riflab berdi. SHuni ta'kidlash lozimki, ijtimoiy-iqtisodiy sur'atlarni tushunishga yuqoridagidek yondashish shu kunda ham fanda yangicha bir necha xil variantlarda: texnika-iqtisodiy

paradigmalarining (TIP), texnologiya ukladlari va boshqalarni almashuvini faraz qilish nazariyalarida amal qilib kelmoqda.

Paradigma grekcha soʻzdan olingan boʻlib – misol, namuna degan maʼnoni anglatadi. Biz tahlil etayotgan masalada bu tushunchani quyidagicha taʼriflash mumkin: “maʼlum darajada birliklarni bogʻlovchi munosabatlar tizimi yoki shunday munosabatlar yigʻindisi”, aniqrogʻi turgʻunlik jarayonida texnologik innovatsiyalarni joriy etish bilan, yangi texnologik yoʻnalishdagi rivojlanish asosida amalga oshadigan sanoat sohalarining majmuidagi oʻziga mos keladigan muassasaviy tuzilmalar, infratuzilma, moliya tuzilmasi hamda ijtimoiy-siyosiy muhit, mehnat va kapital oʻrtasida amalga oshadigan oʻziga xos boʻlgan munosabat.

Uzun toʻlqinli rivojlanish davrining eng koʻp tarqalgan varianti yoki TIP bevosita uzun toʻlqinli jarayon bilan bogʻlangan (1-jadval).

N.D. Kondratevning “uzun toʻlqinlar” nazariyasi kelajakda insoniyat jamiyatida texnologik jarayonlarni rolini shu nazariya asosida aniqlash va belgilash uchun iqtisodchilarga keng imkoniyatlarni yaratib bergan XX asrdagi eng ahamiyatli ilmiy faraz xisoblanadi. XX asrning oxirgi oʻninchi-yigirmanchi yillarida innovatsiya jarayonlarida iqtisodiy va boshqarish muammolari dolzarb masala boʻlib qoldi. Innovatsiya jarayonlarining faraz etish tizimini yaratishga boʻlgan yangi iqtisodiyot yoki iqtisodiy bilimlarga ehtiyoj ayniqsa 1990 yillarga kelib kuchaydi. Bunday xolat shu davrlarda innovatsiya menejmenti sohasida sezilarli darajada tadqiqot ishlari va ilmiy nashrlarning faollashuviga olib keldi.

“Yangi iqtisodiyot” tushunchasi tor maʼnoda uning axborot texnologiyalarining eng yuqori darajasi bilan teng ekanligini ifodalasa, uning keng maʼnosi kamida uch oʻlchovni oʻz ichiga oladi – axborotlar, moliya, innovatsiya.

Ularning oʻzaro bir-biriga bogʻliq holda rivojlanishi quyidagi tavsiflarga ega boʻlgan yangi iqtisodiy muhitning vujudga kelishiga olib keladi:

- aqliy bilimlar, korxonaning innovatsiya salohiyati, ilmiy-oʻquv majmui, innovatsiya jarayonining moliyaviy infratuzilmasiga asoslangan holda yangilikni tezda oʻzlashtirish va tadbiq etish;

- innovatsiya jarayonining tezlashuvi bilan bozorni rivojlantirish, yangiliklarni bir-biriga tutashib ketishi, bilimlarni, texnologiya, taʼlim olishni baynalminallashuvi, shu jumladan axborot tarmoqlari orqali bogʻlanish;

- aborot texnologiyalaridagi inqilobning transaksion harajatlar (sotish bilan bogʻliq harajatlar) va bozorning qutblarga ajralishiga taʼsiri;

- nomoddiy aktivlarda innovatsiya salmogʻining oshib borishi, firma va korporatsiyalarning kattalashuvi, innovatsiya ishlanmalarining ilk bosqichda yiriklashuvi;

- jamgʻarish jarayoni va pirovard natijada innovatsiya jarayonida faol rolni bajaradigan yangi moliyaviy tuzilmalar hisobiga transmilliy kapital bozorining vujudga kelishi;

- texnologiyalarni uzatishning “qoʻshilishi va bir-birini yutib yuborishi, tezlashuvchi va kengayuvchi jarayonli” transmilliy xarakteri;

- kichik biznes, xususiy tadbirkorlikni venchur kapitali yordamida innovatsiya jarayoniga kengaytirilgan holda jalb etish (xattoki baynalminallashtiruv jarayoni darajasigacha);
- innovatsiyani korxonaning strategik resursiga aylanishi va uni xalqaro bozorda innovatsiyaga yondoshish va uni mavqeini mustahkamlash dasturini ishlab chiqishning ahamiyatini oshib borishi.

1-jadval

Texnikaviy-iqtisodiy paradigma davrlari

Texnikaviy-iqtisodiy paradigmalar (uzun to'liqlar)	Yillar	Paradigmalar tavsifi
I	1770 – 1830	To'qimachilik sanoati va unga kerak bo'lgan mashinasozlik, to'quv va yigirish stanoklari, ko'mir qazib olish va temir yo'llar uchun shart-sharoitlar
II	1830 – 1896	Temir yo'l, ko'mir va qora metallurgiya davri
III	1896 – 1940	Energetika, energetika va og'ir mashinasozlik, elektr uzatish tarmoqlarini qurish davri
IV	1940 – 1990	Avtomobilsozlik, neftkimyo, sintetik tolalar ishlab chiqarish, yarim o'tkazgichlar va mikroelektronika sanoati
V	1990 -	Yangi iqtisodiyot

1990 yillardagi jahon iqtisodiyotidagi inqiroz zamonaviy iqtisodiyot tarkibidagi moliya mexanizmlarini axborot texnologiyalari va innovatsiya faoliyatining chuqur va xal qiluvchi integratsiyasini, oxir oqibatda yangi iqtisodiyot atamasini hayotga layoqatliligi xaqidagi muammoni keltirib chiqardi.

Moliya bozorlari – chalkash holga tushib qoldi, axborot tarmoqlari bilan bog'liq bo'lgan kompaniyalarning kattalashuvi (oshirib ko'rsatilgan va kamayib ketish ehtimoli bo'lgan), davrdagi axborotlashuv barcha muammolarni xal qiladi deyish asossiz edi. Bunday sharoitda mavjud bo'lgan tabiiy ravishda axborot texnologiyasi moliyaviy yangiliklarni o'z ichiga olgan innovatsiya, barqarorroq ekanligini namoyon etadi. Insoniyatni xo'jalik yuritishining oldingi davrlaridan farqli ravishda hozirgi davrdagi iqtisodiy muhitdagi innovatsiya komponenti u yoki bu ilmiy yangiliklarga yoki texnologiyadagi kashfiyotlarga borib taqalmaydi.

Innovatsiya – tobora ko'payib borayotgan innovatsiya oqimini tezlashtiruvchi, o'zgarib borayotgan ijtimoiy ehtiyojlarni qondiruvchi va tubdan yangi bo'lgan talab ob'ektlarini vujudga keltiruvchi, rivojlanib va ahamiyati oshib borayotgan bozor segmenti hisoblanadi. Bu segment o'zining tadqiqot, moliya, konsalting va marketing infratuzilmasiga ega, yuqori darajada ijtimoiylashgan va muassasalariga ega, tijoratlashuvnigina emas balki davlatni raqobatbardoshligini ham ta'minlaydi.

Xozirgi kunda bunday passiv va hisobli strategiya bilan faoliyat yuritish mumkin emas. Innovatsiya raqobatida faol ishtirok etishni xohlamaydigan korporatsiyalar osonlikcha iqtisodiy ilg'orliklar safidan chiqib ketadilar. Lekin,

innovatsiya faoliyatiga, faol tarzda investitsiyalarni sarflash, muvaffaqiyatga ega bo'lish uchun etarli emas.

Innovatsiya menejmentining samarali tizimiga innovatsiyaning shart-sharoitlarini va xususiyatlarini maqsadga muvofiq holda birlashtirish, u ma'lum korxonada yoki milliy innovatsiya tizimida bo'lsin, rivojlanishni boshqarishning muhim qismi bo'lgan innovatsiya iqtisodiyoti va uni boshqarish kabi iqtisodiy bilimlar sohasini shakllanish jarayonini (innovatsiyani) jiddiy o'rganish va uni chuqur tushunishni talab etadi.

Turli pog'ona darajasidagi innovatsiya tizimining, innovatsiyani rivojlantirishdan maqsadi (davalat darajasidan to kichik innovatsiya korxonalari darajasidagi pog'onalarda) uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanishni va yuqori darajada raqobatda ustunlikni ta'minlash uchun innovatsiya bazasini yaratishdan iborat. Raqobat nazariyasidan kelib chiqib, aynan fanning rivojlanishi va yangi texnologiyani joriy etish yuqori darajada raqobatda ustunlikni vujudga keltiradi.

3. Innovatsion menejment bosqichlari

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tizimlar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarining majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari kabi innovatsion menejmentga ham quyidagi ketma-ketliklar xos:

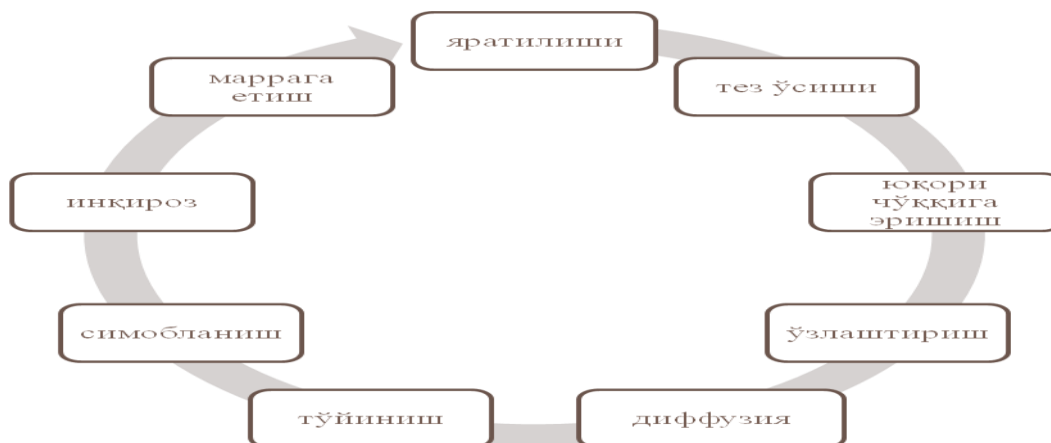


1-chizma. Innovatsion menejment bosqichlari

Har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich - rejalashtirish bosqichida - strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchi shartlar va tashkil qilish belgilanadi, yangi innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish kiradi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqarishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. Bu erda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari va yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadlari, haraketi, mazmuni va xususiyatlari uning boshqaruvning an'anaviy turlaridan katta farq qilinishini belgilab beradi va holatlar innovatsion jarayonga aylanadi.

Innovatsion jarayonning o'ziga xos jihati har bir yangilikning quyidagi tarkibdagi bosqichlarda ifodalanadigan davriylik tavsifiga ega ekanligidir.



2-chizma. Innovatsion jarayonning tarkibiy bosqichlari

Diffuziya-kirib borish, tarqalish.

To'yinish-ko'pchilik kishilar, barcha zveno va bo'limlarga, o'quv-tarbiya va boshqaruv jarayonlari qismlari tomonidan o'zlashtirilganligi.

Simoblanish-yangilikdan etarlicha uzoq muddat foydalanilishi natijasida ko'pchilik kishilar uchun uning oddiy holat, me'yorga aylanib qolishi.

Inqiroz - uni yangi sohalarida ishlatish imkoniyatining yo'qolishi.

Marraga etish - yangilik avvalgidek bo'la olmay qo'yadi yoki boshqa samaraliroq'i bilan almashtiriladi yoki boshqa samaraliroq tizim tomonidan barham toptiriladi.

Ayrim yangiliklar simoblashtirish bilan yangilik yo'qolib ketmaydigan, balki o'zgartirilib, yana qayta ishlab chiqiladigan, ko'pincha maktabning rivojlanish jarayoniga yanada ko'proq ta'sir ko'rsatadigan yana bir bosqichni ham bosib o'tadi (masalan, oliy ta'lim muassasalarida dasturlangan o'qitish texnologiyasi kompyuterlarni internet tarmoqlariga keng ulanishiga qadar va undan keyin ham).

Yana bitta tuzilmani ham belgilashimiz mumkin (hozirgina yuqorida yoritilganiga juda yaqin bo'lgan). Bu – moddiy ishlab chiqarish sohasidagi yangiliklar kiritish nazariyasidan olingan innovatsiyalar genezisi tuzilmasidir. Oliy ta'lim muassasalarida kitobxonda o'z fikr-o'ylarini innovatsion jarayonga aylantira olish uchun etarlicha tasavvur bo'lgan taqdirda: fikr, g'oyaning paydo bo'lishi – g'oyani ishlab chiqish – loyihalashtirish – tayyorlash (ya'ni, amaliy ishda qo'llash) – boshqa kishilar tomonidan foydalanilishi.

Boshqaruv tuzilmasi to'rtta o'zaro bog'langan boshqaruv faoliyatini nazarda tutadi: rejalashtirish – tashkil etish – boshqarish – nazorat. Odatda, oliy ta'lim muassasalarida innovatsion jarayon oliy ta'lim muassasasini rivojlantirish

konsepsiyasi ko‘rinishida yoki uni rivojlantirish dasturi ko‘rinishida rejalashtiriladi, so‘ngra oliy ta‘lim muassasasi jamoasi tomonidan mazkur dasturni amalga oshirish faoliyati tashkil etiladi va uning bajarilishi natijalari nazorat qilinadi.

Innovatsion jarayon qandaydir vaqtda stixiyali (boshqarilmaydigan) bo‘lishi va ichki o‘z-o‘zini boshqarish (ya‘ni, keltirilgan tizimning barcha elementlari yo‘qdek; o‘z-o‘zini tashkil etish, o‘z-o‘zini boshqarish, o‘z-o‘zini nazorat qilish bo‘lishi mumkin) hisobiga olib borilishiga alohida e‘tibor berish zarur. Bunday murakkab tizimni boshqarishning yo‘qligi, oliy ta‘lim muassasasida innovatsion jarayon sifatida tez yo‘qolishi mumkin. Shu boisdan ham, boshqaruv tuzilmasining bor bo‘lishi mazkur jarayonni qo‘llab-quvvatlaydigan va mo‘‘tadil ishlashini ta‘minlaydigan omil hisoblanadi, shu bilan birga o‘z-o‘zini tashkil etish va o‘z-o‘zini boshqarish unsurlarini ham inkor qilmaydi.

Bu tuzilmani tashkil etuvchi har bir unsur o‘zining tuzilishiga ega. Jumladan, rejalashtirish (haqiqatda oliy ta‘lim muassasasini rivojlantirish dasturini tayyorlashga olib keladigan) oliy ta‘lim muassasasining faoliyatini muammolar nuqtai-nazaridan tahlil qilishni, uni rivojlantirish konsepsiyasini shakllantirishni, amalga oshirish strategiyasini, maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatni amalga oshirishning operatsion rejasini o‘z ichiga oladi.

Boshqaruv faoliyatining to‘rtta unsurli murakkab tuzilmasiga birdaniga o‘tishi qiyin bo‘lgan rahbarlar uchun, avvalgi – oliy ta‘lim muassasasida innovatsion jarayonning tashkiliy tuzilmasi deb ataladigan, hajmi jihatdan yanada kengroq tuzilmani taklif etish mumkin. U o‘z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: ko‘ra bilishlik – bashorat qilish – xususan tashkillashtirish – amaliy – umumlashtirish – tatbiq etish. Qayd etilganlardan tashqari, har qanday innovatsion jarayonda yangiliklarni yaratish va ulardan foydalanish (o‘zlashtirish); o‘zaro aloqadagi mikroinnovatsion jarayonlardan tarkib topgan, butun maktabni rivojlantirishning asosida yotadigan kompleks innovatsion jarayon kabi tuzilmalarni ham ko‘rishimiz qiyin emas.

Muhokama uchun savollar:

1. Innovatsion menejmentning mohiyatini tushuntiring.
2. Shumpeterning “Ishbilarmonlik davri” nomli ishida innovatsiya nazariyasining asoslanishi.
3. N.A.Kondratevning “Uzun to‘lqinli” nazariyasining mohiyatini tushuntiring.
4. Innovatsion menejmentning yuzaga kelishi va rivojlanishi.
5. Texnikaviy-iqtisodiy paradigma davrlari.
6. Innovatsion menejment bosqichlari.
7. Innovatsion jarayonning tarkibiy bosqichlari.

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo‘ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.

2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.

3. Махкамova М.А. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

4. Махкамova М.А. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy deyatelnostyu. – T.: Iqtisodiyot, 2007.

5. Инновационный менеджмент. Учебник. Под. Ред, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: “Вузовский учебник”, 2009 г.

6. Маховикова Г. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: “Эксмо”, 2010 г.

Internet saytlari

1. www.economy.gov.ru
2. www.uza.uz
3. www.uzland.uz
4. www.stability.uz.
5. www.wikipedia.org.

2- Mavzu: Innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari

Dars shakli baxs-munozara. Ishning maqsadi tinglovchilarda innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari haqida tushuncha hosil qilish, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko'nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsion menejment maqsadlari.
2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish.
3. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni.
4. Innovatsion faoliyatda nazoratning o'rni.

1. Innovatsion menejment maqsadlari

Korxonada innovatsiya faoliyatining maqsadi korxonada missiyasi, falsafasi, an'analari va tashkilotning hayot davri bilan bog'liq.

Hozirgi davrdagi xo'jalik yuritish faoliyatining sub'ekti – har xil faoliyatlarni, sheriklarni, mulk shakllarini mustaqil tanlaydigan va davlat oldida ma'lum mas'uliyatni o'z zimmasiga olgan korxonada, korporatsiya, tashkilotlar, ya'ni huquqiy shaxslar hisoblanadi. Korxonada strategik va operativ mustaqillikka ega bo'lib, mahsulot hajmini, ishlab chiqariladigan mahsulotlar turlarini, uning texnologik va tashkiliy tarkibini, bozordagi xatti-harakatini aniqlab oladi. Korxonaning tashqi muhit ta'siri ostida vujudga kelgan strategik maqsadlar tizimi quyidagi 1.1-rasmda aks ettirilgan.

Korxonaning ichki ehtiyojlaridan kelib chiqqan innovatsiya faoliyatining maqsadi barcha ishlab chiqarish tizimini rivojlantirish asosida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, ilmiy, ilmiy- texnikaviy, aqliy, iqtisodiy salohiyatning samaradorligini oshirish hisobiga korxonaning raqobatda ustunligini ta'minlashdan iborat.

Korxonaning ijtimoiy maqsadi ishchilarning ish haqini oshirish, mehnat sharoitini yaxshilash va ijtimoiy himoyalashni kuchaytirishdan iborat.

Korxonada yangiliklarni tijorat maqsadida joriy qilgandan so'ng bozorda mustahkam o'ringa ega bo'lish va yangi bozorlarga ega bo'lishning yangi segmentlarini kengaytirish maqsadida marketing tadqiqotlarini olib boradi.

Innovatsiya menejmentini ustuvor maqsadlariga innovatsiya faoliyatini faollashtirish yordamida ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish va diversifikatsiyalash imkoniyatlaridan foydalangan holda bozorlarni yangi tovarlar va xizmatlar bilan to'ldirish, korxonaning o'sishi va rivojlanishi ta'minlanadi.

Korxonaning taktik maqsadi ishlanmalarni ishlab chiqish jarayonlarini klassifikatsiyalash, yangiliklarni tatbiq etish va o'zlashtirish, investitsiyalarni shakllantirish va moliyalashtirish qaytadan malaka oshirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash, ITTKI va yangiliklarni ilmiy bazasini, boshqarish usuli, vositalari va ko'rinishlarini takomillashtirishdan iborat bo'ladi.

Korxonaning strukturaviy maqsadi kichik tizimlarning: ishlab chiqarish, ITTKI, xodimlar, moliya, marketing va menejmentlarning maqsadga muvofiq holda amal qilishiga bog'liq.

Innovatsiya menejmentining umumiy maqsadi quyidagi asosiy mezonlar yordamida amalga oshadi:

- darajasiga qarab (strategik va taktik);
- muhit turiga qarab (ichki va tashqi);
- mazmuniga qarab (iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, texnik, tashkiliy va h.k.);
- ustuvorligiga qarab (ustuvor, doimiy, an'anaviy, bir marta bo'ladigan);
- amal qilish vaqtiga qarab (uzoq muddatli, o'rta muddatli, qisqa muddatli);
- amal qilish tarkibiga qarab (ishlab chiqarish, ITTKI, xodimlar, moliya, marketing, menejment);
- korxonaning hayot davri bosqichlari (vujudga kelishi, o'sish, etuklik, hayot faoliyatini tugatilishi).

Katta korxonalarda "maqsad daraxti" mavjud. Bunda, maqsadlar ierarxiyasi mavjud bo'lib, pastdagi bo'g'inlarning maqsadi yuqori bo'g'inlar maqsadiga bo'ysunadi.

2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish

Korxonaning boshqarish sifatidagi muhim vazifasi innovatsiyani tashkiliy tuzilmasini yaratishni va rivojlantirish strategiyasini, chora – tadbirlar rejasini bajarish uchun uni har xil resurslar bilan ta'minlash kerak. Yangilikni yaratishni

noaniqligi, qiyinligi uning kreativ harakteri innovatsiya menejmentida ishlab chiqarishni tashkil etish va muvofiqlashtirishni asosiy vazifa qilib qo'yadi. Tashkil etish jarayoni menejment tarkibini shakllantirish, moddiy, energiya, axborot va innovatsiya oqimini ijrochilar o'rtasida taqsimlashni o'z ichiga oladi. Boshqarish jarayonining muhim qismi mas'uliyatni, havfni, vakolatlarni taqsimlash hisoblanadi. Boshqarish jarayonini tashkil etish vazifasiga boshqarish jarayonini loyihalash, unifikatsiya jarayoni chora-tadbirlari, ishlab chiqishni turlarga ajratish va andozaga tushirish, uning usullarini ishlab chiqish va axborotlarni menejmentning kichik tizimlari o'rtasida taqsimlash kabilar kiradi. Tashkil etishga esa ilmiy-texnika texnologik va ishlab chiqarish darajasini oshirish kabilar kiradi. Menejerdan innovatsiya jarayoni va ishlab chiqarishga to'xtovsizlik, ritmik, chiqitlarsiz, proporsional, ketma-ketlik va parallel tus berish talab etiladi.

Amalda innovatsiya tizimida menejrlarning asosiy vazifasiga ishlab chiqarishda texnikani tashkil etish darajasini rivojlantirish kiradi. Ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasining integral ko'rsatkichi ilmiy-texnik, tashkiliy texnologik va texnika ko'rsatkichlaridan tashkil topadi. Ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasi sxemasi 2.1-rasmda ifodalangan.

Ilmiy-texnik darajasi	Tashkil etish darajasi	Texnologiya darajasi	Texnika darajasi
● ITTKI darajasi	● Ishlab chiqarish jarayonining davomiyligi	● Texnologik tezkorlik	● Texnikaning unumdorligi
● Mahsulotning fan sig'imi	● Ritmliligi	● Texnik boshqaruvchanlik	● Mehnatni texnika va energiya bilan ta'minlanganligi
● Mahsulotni yangilash	● Ishlab chiqarishni ratsional tashkil etish (davomiylik, ketma-ketlik, parallellik)	● Texnologiyaning egiluvchanligi va moslashuvchanligi	● Mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi
● Asbob-uskunalarlarni yangilash		● Texnologik jihatdan xavfsizlik	● Asosiy fondlarning yoshi
● Tashkiliy-texnologik tarkibni yangilash		● Chiqitsiz va ekologik xavfsizlik	● Asbob-uskunalar ma'naviy eskirishi
● Innovatsiya faoliyatining iqtisodiy samaradorligi	● Ishlab chiqarishning davriyligi		● Asbob-uskunalar parkining tarkibi
	● Ishlab chiqarish axloqi va madaniyati		

2.1-rasm. Ishlab chiqarishning texnik–tashkiliy darajasi ko'rsatkichlari chizmasi

Tashkil etish jarayoni ishlab chiqarishning yuqori darajasini ta'minlash uchun uning parametrlari va omillarini maqsadga muvofiq bo'lgan nisbatlarini ta'minlashi lozim. Korxonaning innovatsiya strategiyasi ijtimoiy, texnik tizimi

elementlari o'rtasida aniq bog'liqlikga tayanishi kerak. Bu fan sig'imi yuqori bo'lgan ishlab chiqarish korxonasi uchun raqobatda ustun bo'lishi va qabul qilinayotgan qarorlarning samaradorligi, ishlab chiqarishning egiluvchanligi, muntazam va ustuvor yo'nalishlar rivojlanganda vujudga keladi degan ma'noni anglatadi. Boshqarish qarorlari bir vaqtning o'zida tashkiliy tizimlarni yangilashga, texnologiyalar intensivligini oshirishga, mehnat unumdorligini ko'paytirishga yo'naltirilganda, yangiliklarni ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar yuqori bo'lsada, fond samarasi va ishlab chiqarish rentabelligi pasaymaydi.

Tashkil etish jarayoni o'zaro aloqalarni vaqtida amalga oshirish, ixtisoslashuvni chuqurlashuvi, ishlab chiqarishda kooperatsiyalashuvning kuchayishini ifodalaydi. Amalda menejer innovatsiya tizimida ishlab chiqarish tarkibini tashkil etish loyihasini ishlab chiqarish, marketing bo'linmalari o'rtasidagi aloqalarni muvofiqlashtirish, maqsadni amalga oshirish modelini yaratish bilan shug'ullanadi. Aniq ixtisoslashuvni tanlash (predmetli, detalli, texnologik) bo'linmalarning o'zaro ta'sirini va innovatsiya korxonalarining xizmatini aniqlamasdan amalga oshirib bo'lmaydi. Tashkiliy loyiha korxonada faoliyatining innovatsion harakteriga mos kelishi uchun birinchi navbatda korxonada tarkibini tashkil etish va uning tarkibini o'zgartirishni talab etadi. Innovatsiya firmalarining tashkiliy tarkibi keyingi boblarda ko'rib chiqiladi.

Tashkil etishning yana bir muhim tomoni boshqarish va uni boshqalar zimmasiga yuklashdan iborat. Boshqarishning har qanday bosqichini boshqaruvchilarsiz tasavvur etish mumkin emas, chunki ular yordamida boshqarish nazorat qilinadi va korxonaning vazifalari bajariladi. Boshqarish tashkiliy va muassasaviy asossiz amalga oshmaydi. Agarda oddiy holda sub'ekt o'zining maqsadi va ehtiyojlari asosida faoliyat ko'rsatsa, muassasa darajasida ayrim shaxslar va tashkilotlarga qarorlar qabul qilish va ularni amaliyotda qo'llash vazifalari zimmasiga yuklanadi. Bunday vakolat ularga ilmiy va ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish imkoniyatini beradi. Ilmiy-texnika faoliyatining samaradorligi va undan yaxshi natijalarga erishish uchun fundamental tadqiqotlar va ishlab chiqarishni o'zaro chambarchas bog'lamasdan amalga oshirib bo'lmaydi. Ishlab chiqarish tizimi yuqori darajada markazlashganda ilmiy, ishlab chiqarish va mahsulotni sotish yuqori darajada konsentratsiyalashadi. Bunda menejerlarning faoliyati samara bermaydi. Innovatsiya faolligi natijasida menejerlar nafaqat korporatsiyalar, balki korxonalar tarkibiy shaklini, bo'linmalar (rasmiy va norasmiy) o'rtasidagi o'zaro ta'sir etishini ham o'zgartirish kerak bo'ladi.

Innovatsiyalar ko'pqirrali, har xil, ko'p mehnat talab etadigan bo'lib boshqarishning quyi va yuqori bosqichlariga markazdan va joylarda boshqarish nisbatlarini to'g'ri belgilagan holda vakolatlarni taqsimlashni talab etadi. Yirik korporatsiyalarning zamonaviy rivojlanish tendensiyalaridan biri uning har xil birlashgan foyda olish markazlariga aylanishi hisoblanadi. Nomarkazlanishni kengayib borishi bilan innovatsiya faoliyatining muvaffaqiyatli amalga oshishi uchun ularning bo'linganligiga jarima to'lash kerak bo'ladi. Bu integratsiyalashuv mexanizmining takomillashuvi va bo'linmalarning jiplashuvida namoyon bo'ladi. Markazlashuv va nomarkazlashuvning maqsadga muvofiq bo'lgan nisbati yuqori

bo'g'indagi menejerlarni quyi bo'g'indagi bo'linmalardagi vazifalarni (ixtisosligi doirasida) zimmasiga yuklashda ifodalanadi. Kichik bo'linmalar mahsulot turlari, bahosi, tovar etkazib beruvchilar, ishlab chiqarish va kapital qo'yilmalar hajmini o'zlari belgilaydilar. Yuqori bo'g'in menejrlari vakolat doirasining qisqarib borishi rejalashtirish strategiyasi va bashorat qilish (prognozlash)ga katta erkinlik beradi. Vakolatlarni yuklash, qarorlarni qabul qilish jarayonini tezlashtiradi, oddiy ishchining mas'uliyati va manfaatdorligini kuchaytiradi. Vakolatlarni bunday taqsimlashda innovatsiya faoliyati uchun zarur bo'lgan qarorlarning moslashuvchanligi, harakati, maqsadga muvofiq ekanlik darajasi kuchayadi.

Maqsadga muvofiq bo'lgan vakolatga divizional tashkiliy tuzilma, hamda loyiha guruhlari va ichki venchurlar mos keladi. Vakolatlarni yuklash samarali kommunikatsiyani talab etadi.

3. Innovatsion menejmentda kommunikatsiyalar jarayoni

Innovatsiya menejmentida kommunikatsiyalar jarayoni innovatsiya faoliyatining xususiyati menejmentning kommunikatsiya turlari va shakllariga katta e'tibor berishni talab etadi. Innovatsiyaning o'zgarish jarayoni, tadbirkorlikni o'ta xavfliligi, qarorlarni muqobili mavjud ekanligi, uning turli-tuman ko'rinishlarga ega ekanligi yangiliklarni yaratish jarayonida kommunikatsiyalash turli shaklda va tabaqalashgan holda bo'lishini talab etadi. Innovatsiya menejmentida kommunikatsiyani amalga oshirishga, foydalanayotgan joyiga, usuli va shakliga qarab turkumlarga ajratiladi. Shunday qilib, kommunikatsiya innovatsiya menejmentining barcha sohalarida foydalaniladi. Kommunikatsiya usullari rasmiy va norasmiy xarakterga ega. Innovatsiya faoliyatining kreativ elementi samarali bo'lgan norasmiy kommunikatsiya turlaridan (ijodiy kechalar, anjumanlar, simpoziumlar, xususiy ishbilarmonlar uchrashuvi va h.k.) foydalanishni taqozo etadi. Mazmunli kommunikatsiya eng ko'p tarqalgan bo'lib, u axborotlarning to'liqligi, aniqligi va ilmiy tadqiqotlarning sifati bilan bog'liq shakl hisoblanadi. Sud ishlarini yurgizish kommunikatsiyasi xarajatlarini nazorat qilish, tartibni tekshirish, yangiliklarni joriy etish vaqtini belgilash va boshqalar rasmiy usullarni qo'llashni talab etadi. Mazmunli kommunikatsiya o'zaro ta'sir etishning norasmiy shaklida yuqori samara beradi. Innovatsiya menejmentida tashqi muhit bilan bog'liq bo'lgan (tovar etkazib beruvchilar, sheriklar, buyurtmachilar, iste'molchilar, davlat organlari va institutlari, siyosiy tarkiblar, ijtimoiy tashkilotlar) kommunikatsiya katta ahamiyatga ega. Kommunikatsiyaning samaradorligi axborotlarni uzatish jarayonini tashkil etish va undan maqsadga muvofiq holda foydalanishga bog'liq. Innovatsiya faoliyatining kelajagi esa kommunikatsiya tarmoqlarning kengayishi va informatsiya kanallarini maqsadga muvofiq bo'lgan holda tashkil etishga bog'liq.

An'anaviy tashkilotlarda kommunikatsiya bir tomonlama jarayon sifatida qaraladi. Hozirgi davrda kommunikatsiya nazariyasi o'zaro bir-biriga bog'liq bo'lgan faoliyat deb belgilangan. Masalan, ijtimoiy kommunikatsiya tashkilot rahbarining favqulotdagi kommunikatsiyasi, kichik guruhlar o'rtasidagi

shaxslararo va shaxsiy holatlarni o'rganish kommunikatsiyasi asosida ijtimoiy psixologiya usullari yotadi.

Shaxs holati kommunikatsiyasi shaxslarning ichki kechinmalarini bog'lash vositasi sifatida vujudga keladi. Ayniqsa bu jarayon inson jarayonida ongli yoki sezgi yordamida obraz, fikr, g'oyalarda muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Tashqi muhit ta'sirida vujudga kelgan holatlar, kechinmalar, signal yordamida etib keladi, aqliy xulosalar miya orqali tahlil etiladi va u axborotga aylanadi va amaliy faoliyatda qo'llaniladi. Axborotlar oqimi alohida elementlarning yig'indisi bo'lib, insonning ongi va sezgilarining murakkab tizimida vujudga keladi. SHaxslararo kommunikatsiya eng ko'p tarqalgan va samarali bo'lgan aloqalar hisoblanadi. Bunda shaxslar axborot manbai va axborot oluvchilar hisoblanadi. Ko'plab to'g'ri va teskari aloqalardan iborat bo'lgan shaxslararo kommunikatsiya o'zaro aloqalarning intensiv shakli hisoblanadi. U axborotlarni eng ko'p to'planadigan oqimi bo'lib, unda axborotlar juda kam yo'qoladi. Kommunikatsiyaning bu turi amaliy ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar uchun ahamiyati katta. Kichik guruhlardagi kommunikatsiyalar innovatsiya faoliyatida jarayonlarni boshqarishning asosini tashkil etadi. Ular tajriba-konstruktorlik ishlarida yangiliklarni ishlab chiqishga tatbiq etish va o'zlashtirishda muhim rol o'ynaydi. Kichik guruhlar odatda 7-11 kishidan iborat bo'lib, unda axborotlarni tarqatish uchun ko'plab kanallar mavjud bo'ladi.

Individlar tomonidan qabul qilinayotgan va olinayotgan axborotlar mantiqiy, fiziologik, psixologik, sotsial faoliyatli va boshqacha ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Har qanday axborot ozgina sub'ektiv xarakterga ega bo'lganligi va u ishchi tomonidan uning qarashlari, manfaatlari, o'tmishdagi tajribasiga qarab baholanganligi tufayli axborotlar "tozalanadi", ma'lum bir tizimga tushiriladi va maqsadga muvofiq bo'lgan faoliyatda qo'llaniladi.

Shunday qilib, axborotlarga tashkilotning tashqi muhit omillari (kichik guruhning mikro muhiti, ishchining shaxsiy omillari, o'tmishdagi tajribasi, uning qabul qilish tizimi va uning ma'lum hulq-atvoriga bo'ysunishi, boshqarish uslubi boshqaruv guruhidagi rasmiy va norasmiy yo'l boshchilik (liderlik) va h.k. ta'sir qiladi.

Motivatsiyani boshqarish – korxonaga maqsadiga erishish va uning qarorlarini echimini topish niyatida ishchiga ta'sir o'tkazish. Bu jarayonda muvaffaqiyatli boshqarishda menejer ishchining ishlashi uchun kerak bo'lgan hulq-atvorini aniqlab olish maqsadida motivlarini belgilab oladi. Motivatsiya nazariyasi va uni qo'llash Abraham Maslou va Frederik Gersberglarning XX asr boshida yozilgan ishlarida bayon etilgan bo'lsada, shu kunda ham o'zining ahamiyatini yo'qotgan emas.

Hozirgi davrdagi motivatsiya nazariyasi ko'pgina o'quv darsliklarida ko'rib chiqilgan bo'lib, u rag'batlantirish, mukofotlash va firmada sog'lom mikro muhitni yaratishda xizmat qiladi. Mazmunli motivatsiya nazariyasi asosida A.Maslouning ehtiyojlar piramidasi turadi. Sud ishlarini olib borishning motivatsiya nazariyasi

qadriyatlar tizimi, mukofotlash tizimi, istalgan natijalarni kutish tizimlari kabilar bilan bog‘liq bo‘lgan muhim qirralarni aniqlab beradi.

Innovatsiya faoliyatida sud ishlarini olib borishning motivatsiya nazariyasini keng qo‘llash lozim. Agarda A.Maslou ehtiyojlarni qondirish bilan ishchini mukofotlash va uning hulq-atvori o‘rtasida bevosita bog‘liqlikni ko‘rgan bo‘lsa, sud ishlarini olib borishning motivatsiya nazariyasida kutilayotgan natijaga qarab ishchi mehnatini ifodalaydi. Innovatsiya sohasidagi ishchining yuqori malakasi, shaxsning murakkab ekanligi, ishga rag‘batlantirishning va motivlarning harxilligi, uning chiziqsiz bog‘liqlikga ega bo‘lgan adolatli mukofotlash ehtimolligi jarayoniga bo‘lgan munosabatini tushuntirib beradi.

Zamonaviy kutish nazariyasi mehnat sarflari va kutilayotgan natijalar o‘rtasidagi chiziqsiz bog‘lanishni ifodalaydi. Gap, nafaqat kutilayotgan mukofotlash ehtimolligining qadrliligi xarakterida emas, balki ishchilar tomonidan intellektul mehnatni mukofotlashni baholashda sub’ektiv holatning oshib borishi haqida ketadi. Innovatsiya faoliyatida yuqori darajadagi ehtiyojlarning mavjudligi boshqarish amaliyotida kutish nazariyasini zarur ekanligini ko‘rsatadi.

Kutish nazariyasidan quyidagi muhim xulosalar kelib chiqadi:

Birinchidan: xarajatlar va kutilayotgan natijalar o‘rtasida bog‘liqlik mavjud bo‘lmaganda, motivatsiya pasayadi;

Ikkinchidan: mukofotlash bevosita ishlab chiqarish natijalari bilan bog‘liq bo‘lgan murakkab kutish tizimi ekanligini ishchilar tushunib olishi talab etiladi.

Masalan, bir ishchi mukofot sifatida mansab pog‘onasiga ko‘tarilishini kutsa, ikkinchisi, katta miqdordagi moddiy mukofotni kutadi, uchinchisi, nafaqat pragmatik imtiyozlarni, balki ijtimoiy psixologik ahloqiy nuqtai nazardan nimanidir kutadi. (Masalan, maqtoov yorliqlari, jamiyat tomonidan tan olingan ijtimoiy hurmat belgilari va h.k.). Mukofotlashni sub’ektiv qabul qilish mehnat faoliyatini motivlashtirishni susaytiradi.

Kutish nazariyasida motivatsiyani belgilaydigan uchinchi holat – ishchilarning har xil guruhlarini mukofotlashning qadrliligining nisbiy ekanligi. Innovatsiya faoliyatida nafaqat mehnat natijalari, balki mukofotning qadri ham hisobga olinadi.

Muvofiqlashtirish. Muvofiqlashtirish – menejmentning katta ierarxiya tizimi bo‘lgan korxonaning kichik tizimlarining barcha elementlari o‘rtasidagi o‘zaro kelishilgan aloqalarni tashkil etishga yo‘naltirilgan asosiy vazifasi hisoblanadi. Katta va murakkab tizimni muvofiqlashtirish jarayoni muhim ahamiyatga ega bo‘lib, uni amalga oshirish juda qiyin. Noaniqlik va ko‘p variantli yondashish dastlabki axborotlarning etishmasligi sharoitida innovatsiya faoliyatini muvofiqlashtirishning o‘ziga xos hususiyatga ega ekanligi va murakkabligini ko‘rsatadi. Muvofiqlashtirishning murakkab ehtimollik tizimini matematik vazifalarni maqsadga muvofiqlashtirishda ko‘p bosqichli jarayonga tenglashtirish lozim. Aralash katta ilmiy- texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo‘lgan innovatsiya faoliyatini maqsadga muvofiqlashtirish diskret stoxastik ko‘p bosqichli jarayonlarni muvofiqlashtirishga taqaladi. Natijada tizim va kichik tizim elementlarining bir-biriga ta’siri va aloqadorligini maqsadga muvofiqlashtirish

bilan boshqarish qarorlarini algoritmi ishlab chiqiladi. Muvofiqlashtirishni amalga oshirishda ob'ektni, u inson faoliyati bo'lsin yoki texnologik jarayon bo'lsin chuqur o'rganish talab etiladi.

Muvofiqlashtirish jarayoni shuning uchun faoliyat yuritish ob'ektiga qo'yilgan talablarni aniqlab olishni talab etadi. Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni muvofiqlashtirish qarama-qarshi tendensiyaga ega: bir tomondan tizimni ba'zi bir tomonlari (parametrlari) uchun erkin tanlash imkoniyatini berish kerak, ikkinchi tomondan tizimning dastlabki holatini talab etilayotgan natijaga o'zgartirish uchun boshqarish yordamida ta'sir etish yo'llarini topish lozim. Natijada, maqsadga erishish yo'llariga qo'shimcha talablar qo'yiladi. Muvofiqlashtirish jarayoni maqsadga muvofiklikning har xil ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi, shuning uchun keyingi faoliyatni tahlilida, rejalashtirishda, bashorat qilishda uni hisobga olish kerak. Bu ko'p bosqichli jarayon. SHuning uchun muvofiqlashtirish gorizonttal joylashgan bir tizim doirasida (masalan, bo'linmalar ishini muvofiqlashtirish) yoki oddiydan murakkabga ko'tariladigan vertikal holda amalga oshadi. Muvofiqlashtirish tizimida parametrlarni taqsimlash xarakteri va o'zgaruvchanlarning bog'liqlik shakli muhim ahamiyat kasb etadi.

Bosqichma-bosqich muvofiqlashtirish ma'lum chegaraga ega bo'lishi kerak. (Masalan, ITTKI bo'linmalarini dastlabki muvofiqlashtirish bosqichida mehnat unumdorligi va yangiliklardan foyda olishni maksimal darajada belgilamaslik kerak). Bu bosqichda qo'yilayotgan talablar cheklangan hisoblanmaydi. Ilmiy bo'linmalarining maqsadga muvofiq bo'lgan o'zaro munosabatlarining yuqori iste'mol hususiyatlari ko'rsatkichi – yangiliklarni ishlab chiqish. Loyihalashtirish, yangiliklarni o'zlashtirish, ishlab chiqarishni texnologik jihatdan tayyorlash jarayonlarini o'zaro ta'sirini muvofiqlashtirish bosqichida “xarajatlar–sifat” o'rtasidagi nisbat yordamida cheklash amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish bo'linmalarini (asosiy, yordamchi, xizmat ko'rsatish) muvofiqlashtirishni maqsadga muvofiq bo'lgan mezonni daromadlarni va foydani ko'paytirishga sabab bo'lmasligi mumkin. Bunda muvofiqlashtirish mahsulotning material sig'imi, energiya sig'imini pasaytirish, mehnat unumdorligini oshirish va asosiy mezon bo'lgan ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga qaratiladi: bozorni faol o'zlashtirish, korxonani intensiv rivojlantirish va h.k. Bu korxonaning murakkab kichik tizimlarida boshqarish vazifalarini muvofiqlashtirish, markazlashish va nomarkazlashuv jarayonlari o'rtasida rasmiy va norasmiy tashkilotlar o'rtasida boshqarishning ma'muriy va iqtisodiy-psixologik holatlar o'rtasida maqsadga muvofiq bo'lgan nisbatlarni o'rnatish yordamida amalga oshadi.

Innovatsiya menejmentida nazorat qilish. Nazorat – innovatsiya menejmentining muhim vazifasi bo'lib, u hisobga olish, korxonani ishi natijalarini soni va sifatini baholashni bildiradi. U teskari bog'liqlikni ifodalaydigan tizim bo'lib, uning maqsadi korxonani oldiga qo'ygan maqsadga erishishni ta'minlashdan iborat. Nazorat – standartlarni o'rnatish ularni solishtirish, tizimga kirishni tahlil etish natijalarini normativ bazadagi ma'lumotlar bilan taqqoslash, ularni

belgilangan miqdordan u yoki bu yoqqa surilishini aniqlash va oxirida natijalarni o'lchashni amalga oshiradigan tadbirlar tizimi hisoblanadi.

4. Innovatsion faoliyatda nazoratning o'rni

Uzoq muddatli hayot davriga ega bo'lgan ommaviy ravishda mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalarda saralash va operatsiyalar nazorati amalga oshiriladi. YUqori texnologiya asosida tayyorlangan buyumlar, hamda tubdan yangi bo'lgan mahsulotlar, texnika va materiallar umumiy nazoratdan o'tadi.

Nazorat teskari bog'liqlikni ifodalaydi, ya'ni chiqishdagi natijalar miqdori hisoblanadi va kirishdagi parametrlarni baholash bilan bir-biriga solishtiriladi. Bunda, tashqi va ichki muhit omillarining ta'siri ham hisobga olinadi. Masalan, yangilikni amalga oshirish natijasida olingan foyda rejadagidan kam bo'lganda, buning sababi quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

a) bozorni etarli darajada o'rganilmaganligi va noto'g'ri marketing tadbirlari olib borilganligi sababli sotish hajmi kam bo'lgan;

b) sifatsiz xom ashyo olib kelinganda, yangi mahsulotning iste'mol qiymati pasayganda, ishlab chiqarish vaqti cho'zilgan, texnologik nazorat bo'linmalarining ishida xatoliklar kuzatilgan va h.k.;

v) normativda belgilangan xarajatlar miqdori oshishi natijasida yangi mahsulot tannarxi yuqori bo'lgan va h.k.

Korxonada yangiliklarni ishlab chiqarishni nazorat qilishni takomillashtirish uchun quyidagi tartiblarni amalga oshirish kerak:

- nazorat qilish tartibini tashkil etishni amalga oshirish;
- ijro organlari va xizmat ko'rsatishni tuzish;
- malakali kadrlarni tayyorlash;
- nazorat qilish shakllari va tahlil qilish usullarini ishlab chiqish;
- normativ, metodologik va axborot bazalarini kengaytirish.

Innovatsiya faoliyatida qo'llaniladigan nazoratlar maqsadiga, ko'lamiga, shakliga, predmeti, ob'ekti va nazorat qilish usullariga va hokozolariga qarab bo'linadi.

Innovatsiya menejmentida an'anaviy menejmentga nisbatan boshqarish usullari va tarkibiy tuzilishi tubdan o'zgaradi: unda tahlil va bashorat qilishga, miqdoriy modellashtirish usuliga, ijtimoiy-psixologik ta'sir etish turlariga e'tibor beriladi, iqtisodiy va evristik yondashuv usullarining mazmuni boyitiladi, ma'muriy vositalardan foydalanish doirasi torayib boradi.

Rejalashtirish – bu innovatsiya menejmentining maxsus funksiyasi bo'lib, u tashqi va ichki muhit omillarini tahlilidan, tashkilot faoliyatini bashorat qilish va uning strategiyasini realizatsiya qilish va qo'yilgan maqsadga erishish tadbirlaridan tashkil topgan boshqarish tizimi hisoblanadi.

Innovatsiya faoliyatini tashkil etish. Tashkilotning boshqarish funksiyasi sifatidagi asosiy vazifasi – innovatsiyani tatbiq etish, uni resurslar bilan ta'minlash, korxonani rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish va tadbir rejalarini bajarish uchun tashkiliy tuzilmalarni yaratishdan iborat.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi:

◆ ***boshqarishning iqtisodiy funksiyalari, ya'ni:***

- mablag'larning doiraviy oborotini amalga oshirish;
- mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;
- marketing xizmatini uyushtirish;
- foyda olishni ta'minlash va h.k.

◆ ***boshqarishning ijtimoiy funksiyalari, ya'ni:***

• mehnat sharoitini yaxshilash;

• xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarni qondirish;

- moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;
- ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.

◆ ***boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:***

• xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;

• xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.

◆ ***boshqarishning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:***

• ishlab chiqarishni tashkil qilish;

• o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;

• barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;

• ***boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda*** ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, komponentlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham ta'lim tizimini ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi lozim.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion menejment maqsadlari?
2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish deganda nimani tushunasiz?
3. Motivatsiyani boshqarishning mohiyati nimada?
4. Innovatsion faoliyatda nazoratning o'rni.
5. Boshqarishning iqtisodiy funksiyalarini ayting.
6. Boshqarishning ijtimoiy funksiyalari?
7. Boshqarishning tashkiliy funksiyalari?

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo'ldoshev N.O , Akbarxodjayeva Z.Z. Innovatsionny menedjment. Darslik. Toshkent. "Iqtisodiyot". 2019 y. 312 b

2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.

3. Махкамova М.А. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

4. Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. “Управление инновациями” Том 1. Учебник для академического бакалавриата — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 367 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

5. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М. 2014. 311 с.

Internet saytlari

6. www.economy.gov.ru

7. www.uza.uz

8. www.uzland.uz

9. www.stability.uz

10. www.wikipedia.org.

3-mavzu. Korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash

Mashg'ulot baxs-munozara shaklida o'tkazilib, maqsadi tinglovchilarda innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko'nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Korxonalardagi innovatsion faoliyatning zarurligi.
2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.
3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.
4. Innovatsion strategiyalarning turlari va ko'rinishlari.

1.Korxonalardagi innovatsion faoliyatning zarurligi

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko'p yillar davomida mavjud bo'lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxonalar rejasini ishlab chiqishga

emas, balki shakllantirib bo'lingan rejaviy vazifani bajarishga qaratilganligini ko'rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalari faoliyat yuritgan ob'ektiv sabablar, hamda iqtisodiyotni rivojlanishining oldingi bosqichida korxonalar oldida turgan vazifalar bilan izohlanadi. CHamasi bunday amaliyot xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlariga mos kelmasa kerak.

Hozirgi paytdagi korxonalar iqtisodiyoti uchun xos bo'lgan murakkab holat avval amalda bo'lgan boshqaruvning ma'muriy buyruqbozlik tizimi bilan bog'liqdir. U resurslarni ishlab chiqarishning haqiqiy ehtiyojlarini hisobga olmasdan markazlashtirilgan holda rejalashtirish va taqsimlash, davlat byudjeti hisobidan ishlab chiqarish investitsiyalarini tekinga moliyalashtirish, ishlab

chiqaruvchilarning yakka hokimligi, mulkchilikning davlat shaklidan farqlanuvchisining yo‘qligi va xo‘jalik yuritishning bir turdagi shakllarini ko‘zda tutadi. Yana quyidagilar mavjud bo‘lgan: boshqaruvning ko‘p bosqichi tuzilmasi va faoliyatning yakuniy natijalaridan olingan daromadlar va investitsiyalar bog‘liqligini yo‘qligidan kelib chiqqan muassasaviy uzilish va ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilarining ajralib qolishi.

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

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

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

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

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

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

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

2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaga umumiy strategiyasi bilan aloqasi

Bozor munosabatlari qanchalik keng tarqalgan bo‘lsalar, shunchalik ravshanki, tovar ishlab chiqaruvchilarning raqobat afzalliklari ular tomonidan tanlangan strategiya va uni amalga oshirishning muvaffaqiyatiga yaqinroq bog‘liqlikda bo‘ladi. Shuning uchun korxonaga strategiyasiga borgan sari kattaroq e‘tibor qaratiladi. Uning umumiy yaxlitligida u bir necha elementlarning summasi sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin. Ular orasida – tadbirkorlik, ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, marketingli va innovatsion bor. Oxirgisining mohiyati shundan iboratki, u strategiyaning qolgan barcha elementlarini belgilangan ma‘noda “yutib

yuboradi”: ulardan har biri sapchish bilan “ma’qullangan” yangiliklar, ya’ni innovatsiyalardan foydalanish imkoniyatiga egalar. Ushbu nuqtai nazardan innovatsion strategiyani tovar ishlab chiqaruvchilar tomonidan hal qilinadigan muammolarning butun doirasi uchun tayanch sifatida ko‘rib chiqish to‘g‘ri bo‘ladi.

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

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

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

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

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

3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish

Innovatsion strategiya, korxonaning strategiyasi, iqtisodiy holati, ilmiy – texnik salohiyati, ilmiy – texnik vazifalar portfeli va bu vazifalarning o‘zlarining bir birlari bilan bog‘lovchi har xil bog‘liqliklarni baholash va tahlil qilishning uzluksiz jarayoni natijasidan iborat bo‘ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarga yaxshi mahsulotga ega bo‘lish etarli emas, u raqiblardan orqada qolmaslik uchun yangi texnologiyalarni paydo bo‘lishi orqasidan e‘tibor bilan kuzatishi va ularni o‘z firmasiga tadbiiq etishni rejalashtirish kerak. Qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun bir qator strategik vositalar mavjud.

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

Strategik rejalashtirish quyidagi ikkita asosiy maqsadni ko‘zlaydi:

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

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

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

Umumiy maqsad quyidagilarni hisobga olishi kerak:

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

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

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

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

Strategiya nazariy va empirik (tajribaga asoslangan) tadqiqotlarning boshlang‘ich nuqtasi bo‘ladi. Tashkilotlar, ularning asosiy qarorlarni qabul qiluvchi rahbarlari o‘zlarini yangiliklardan foydalanish strategiyasi bilan qanchalik bog‘langanlari bilan farqlanishlari mumkin. Agar yuqori rahbariyat yangilik

kiritishni amalga oshirishga harakatlarni qo'llab quvvatlasa, unda uni tashkilotlarda tadbiq etishga qabul qilinishi ehtimoli oshadi. Korxonaning maqsadiga muvofiq strategiya shakllantiriladi.

4. Innovatsion strategiyaning turlari va tanlanishi

Innovatsion faoliyat maqsadlarni amalga oshirish miqyosi va xususiyatlardan kelib chiqib, innovatsion strategiyani ishlab chiqish mumkin. Innovatsion strategiya korxonaning uzoq muddatga rivojlanishida innovatsion salohiyatdan samarali foydalanishini ta'minlaydigan tadbirlar majmuasidir. Innovatsion o'zgarishlar raqobat afzalliklari asosida o'rganilib, quyidagi strategiyalar ishlab chiqiladi:

- differentsiatsiyalash;
- xarajatlarni pasaytirish;
- eng yaxshi qiymat.

Ushbu strategiyalar korxonalarda innovatsiyadan keng foydalanishga imkoniyat yaratadi. Bunda nafaqat yuqorida ko'rsatilgan strategiya uchun, balki korxonaning faoliyatni samarali rivojlantiruvchi jihatlarini tahlil qilish lozim. Masalan, resurs va energiya tejamkorligini ta'minlaydigan texnologiya, behuda xarajatlarni pasaytirish, samarali mehnatni tashkil etish va h.k. Innovatsion salohiyatga xos bo'lgan strategiyalarni o'rganish juda muhim, chunki ishlab chiqarish va biznesni rivojlantirish bir qator tarmoq va sohalarga bog'liqdir. SHu sababdan uchta strategik yo'nalishni ishlab chiqish foydali, birinchidan, jamlangan o'sish strategiyasi, bunda korxonani bir biznes asosida yangi tovar ishlab chiqarish va yangi bozorni egallash; ikkinchidan, integrativ kengaytirish o'sish strategiyasi, ya'ni yangi tuzilmalar asosida qo'shimcha bo'linmalar, sho'ba korxonalarini shakllantirish yoki mulkchilikni rivojlantirish; uchinchidan, diversifikatsiya strategiyasi - ko'p profilli (ixtisosli) biznes strategiyasini rivojlantirish. Ushbu strategiya turlarini amalga oshirishda innovatsion strategiyani hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Mamlakatimizda innovatsion salohiyatni oshirishda investitsion loyihalarni tuzish va ularni amalga oshirishning o'rni beqiyosdir.

Tashkilotning bozordagi yangilik kiritishlar strategiyasi hujumkor va himoyaviy xarakterga ega. Kompaniya odatda muvofiqlashtirilgan bozor tomonida ta'riflanuvchi innovatsion strategiyalarning o'zining majmuasiga ega. Bunday majmua o'z ichiga ham xatarli (hujumkor) va ham xavfsiz (himoyaviy) strategiyalarni oladi.

Hujumlar strategiya bozorning belgilangan segmenti va sotish sohasidagi innovatsiyalar nuqtai nazaridan etakchi korxonaga bo'lishga harakat qilish va bo'lishni bildiradi.

Kompaniya tomonidan yangilik kiritishlarni faol qidirib topish va ishlab chiqishga qaratilgan hujumkor strategiyani xo'jalik faoliyatining ham o'zlashtirilgan va ham uning uchun yangi sohalar sifatida qabul qilish 0030,tashkiliy tuzilmadagi katta o'zgarishlarni taqazo qiladi.

Innovatsiyalarning tashabbuskorlari oshirilgan xatar sharoitida ishlashdilar, ammo ta'sis etuvchi xarakterga esa yangilik kiritishlarni muvaffaqiyatli amalga

oshirilishida ishlab chiqarishning o'rtagacha nisbatan pastroq salmoqli harajatlariga ega yangi raqobatbardosh mahsulot portfelini mavjudligida aks ettiriluvchi "iqtisodiy mustahkamlik" zahirasi mavjud.

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

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

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

Hujumkor – tajabbuskor yondashishning quyidagi bazaviy strategiyalarini ajratish mumkin.

1. Xarajatlarni bo'yicha afzalliklarga erishish. Bu holda kompaniyaning siyosati arzonroq ishlab chiqarish va mahsulotlarni sotish hisobiga raqobat afzalligiga erishishdan iboratdir. Masalan, qimmat turuvchi birga bo'luvchi xizmatlardan voz kechish, ishlab chiqarishda mahsulotlarning arzonroq modellarini yaratish, arzonroq texnologiyalardan foydalanish hisobiga. Bunday strategiyada firma keng bozor va tovarlarning katta miqdorini ishlab chiqarishga qaratiladi. Ommaviy ishlab chiqarish solishtirma xarajatlarni limitlashtirish va past narxlarni o'rnatishga imkon beradi. Bu pirovardida raqiblarga nisbatan foydaning yuqori ulushiga ega bo'lish, tannarxni o'sishiga tezkor javob qaytarish narxlar darajasini mo'ljallovchi iste'molchilarni jalb qilish imkoniyatini beradi. SHuning bilan birga, bunday strategiya etarlicha moliyaviy resurslarga ega bo'lmagan firma uchun g'oyatda xavfli bo'lishi mumkin, chunki u mahsulot iste'molchilari sonini vaqtincha kamayishi va raqiblar bilan narxli kurashga olib kelishi mumkin.

2. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiya. Ushbu holda firma bozorning o'ziga xos segmentini ajratadi va past narxlar va noyob takliflar yo'li bilan o'ziga xos iste'molchilarga mo'ljallangan bir necha asosiy tovarlarga harakatni jamlab va raqiblar qanoatlantira olmagan bozorga xizmat ko'rsatishda alohida obro'ni yaratish bilan, xarajatlarni nazorat qiladi. Mahsulotga noyoblikni

berish, hammadan avval, raqib mahsulotlariga nisbatan uning sifati va o'ziga xos iste'mol xususiyatlarini oshirish hisobiga amalga oshiriladi – masalan, kompaniyaning etakchilik holatiga mahsulotlarni, raqiblik qiluvchi firmalar to'liq darajada taqdim eta olmaydigan birga bo'luvchi xizmatlarga ega majmualarni sotish hisobiga erishiladi. Muhim jihati o'z mahsulotini “uni bozorda tanib olinishni ta'minlash bilan haqiqiy ajratilishi” bo'yicha harakatlarni birlashtirishdir. Bunda ushbu mahsulotning sifat yo kompaniyaning o'zining nomi bilan yoki ushbu mahsulot uchun maxsus ishlab chiqilgan savdo markasi bilan o'zao bog'lanadi.

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

Ushbu strategiya doirasida bir qator variantlar ko'zdan kechiriladi:

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

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

O'rtacha hujumlar strategiya “ikkinchi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi”, ba'zi bir hollarda bevosita etakchi firmadan keluvchining mavqeni ta'minlaydi. Odatda uni, yana faoliyatning ba'zi bir turlarida, qudratli va yirik firmalar qo'llaydilar.

Bu strategiya boshqaruv nuqtai nazaridan murakkabdir, chunki doimiy ravishda muvaffaqiyatga da'vogarlar guruhida ikkinchi o'rinni saqlab qolish, samarali innovatsion siyosatni o'tkazish zarur.

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

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

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

chiqarishni o'zlashtirishga o'z harajatlarini maqsadga qaratilgan holda pasaytiradilar.

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

Qoldiqli strategiyaning mohiyati egallab bo'lingan bozorda innovatsion jihatdan o'rtacha yoki hatto qoloq mahsulotlar bilan mustahkamlanib qolishga intilishdan iboratdir. Odatda u ushbu bosqichda innovatsion faoliyatning ushbu uchastkasidagi etakchi ishlab chiqaruvchi raqobat kurashidan chiqqan vaqtda harakat qiladi. Ba'zida, asosan kichik korxonalar uchun endi yirik ishlab chiqaruvchilarni jalb qilmaydigan qoldiqli talabdan foydalanish bo'ladi. Buning uchun tadqiqotlarga va o'zlashtirib bo'lingan yutuqlarni tadbiiq etish uchun kichik xarajatlar zarurdir.

Qoldiqli strategiyadan foydalanish (masalan, mamlakat mahsulotlarini xorijiy bozor tomon harakatlantirish) ko'pgina hollarda oson ish emas. Raqobatni etarlicha baholay olmaslik yoki vaqtni noto'g'ri belgilash (oldinga chopib ketish yoki judayam uzoq orqada qolish) sotishda yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Har xil holda qoldiqli strategiyadan foydalanish vaqtli doiralar bilan chegaralangan va sotish sohasidagi yuqori ehtiyojni ko'zda tutadi (masalan, boshqa firma mahsulotlarining o'zlashtirib bo'lingan navlarga ehtiyot qismlar ishlab chiqarishda tez qayta mo'ljallanish yoki konservativ iste'molchilar bilan ishlash).

Tabiiyki, xo'jalik amaliyotida bayon qilingan strategiyalarning har xil modifikatsiyalari mavjud. Ammo shubha yo'qki, har bir alohida korxonalar ishlab chiqarishning alohida sohalari va turlar va mahsulotlarning navli guruhlari uchun har xil innovatsion strategiyalarni parallel ravishda qabul qilishlari mumkin.

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

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

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

Ekologik xarakterdagi muammolarga kelsak (yuqorida sanab o‘tilgan maqsadlardan to‘rtinchisi nazarda tutuladi), unda echimni quyidagilarda qidirish kerak:

- chiqindisiz texnologiyalarni ishlab chiqish va qo‘llash;
- ham iste‘molchi va ham ishlab chiqaruvchilar uchun ekologik xavfsiz mahsulotni ishlab chiqarish;
- talab qilingan holda tabiatni muhofaza qiluvchi inshootlarni qurishdan.

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

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

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

Mikro va makrosohaning aniq sharoitlariga ko‘ra korxonada innovatsion strategiyaning ikkita asosiy turlari: passiv xarakterga ega moslashuvchi, yoki

hujumkor, faoldan birini tanlashi mumkin. Barqaror turli-pulli munosabatlar sharoitida moslashuvchi startegiya kamroq samaralidir. Bu erda, innovatsiya, qoidaga ko'ra, mahsulotning raqobatbardoshligini oshishi, bozordagi o'rinlarni kengayishi va mustahkamlanishi, mahsulotlarni qo'llashning yangi sohalarini o'zlashtirishning dastlabki bazasi, boshqacha qilib aytganda bizning yangi turdagi, ya'ni hujumkor strategiyasining mohiyatini tashkil qiluvchi faol vositasi bo'ladi.

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

Amaliy tajribani ob'ektiv mavjud bo'lgan etishmasligi ko'pgina tovar ishlab chiqaruvchilar yashab qolish chegarasida muvozanatni saqlab qolayotgan vaqtdagi sharoitda nostandart qarorlar qabul qilishning xatari va ehtimol bo'lgan oqibatlaridan qo'rqish, ko'pgina korxonalar rivojlanishning faol innovatsion strategiyasini qo'llashga jazm qilolmasliklariga olib keladi. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi sub'ektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko'radilar.

Nazorat savollari:

1. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning ob'ekti nimadan iborat?
2. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
3. Ilmiy – texnik taraqqiyot sohasidagi korxonaning umumiy strategiyasi o'rtasida aloqa qanday tartibda amalga oshiriladi?
4. Strategik rejalashtirish qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
5. Korxonaning umumiy maqsadida nimalar hisobga olinishi kerak?
6. Siz innovatsion strategiyalarning qanday turlarini bilasiz?
7. Tajavvuzkor yondashishning qanday bazaviy strategiyalari mavjud?
8. Bozorning aniq segmentiga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?
9. Yangi bozorlarga mo'ljallangan strategiyaning mohiyati nimadan iborat?

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo'ldoshev N.O , Akbarxodjayeva Z.Z. Innovatsionny menedjment. Darslik. Toshkent. "Iqtisodiyot". 2019 y. 312 b
2. Бобоскин С.Я. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Maxkamova M.A. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

4. Махкамova M.A. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy deyatelnostyu. – T.: Iqtisodiyot, 2007.

5. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник. Под. Ред, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: “Вузовский учебник”, 2009 г.

6. Маховикова Г. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебное пособие. – М.: “ЭКСМО”, 2010 г.

Internet saytlari

1. www.economy.gov.ru
2. www.uzland.uz
3. University of North Carolina, Chapel Hill (thadji01@email.unc.edu); London School of Economics (t.e.kemeny@lse.ac.uk)

4-mavzu. Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari

Dars shakli baxs-munozara. Ishning maqsadi tinglovchilarda innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

Ishni bajarish uchun quyidagi masalalar muhokama etiladi:

1. Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi.
2. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari.
3. Innovatsion loyiha ekspertizasi.
4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili.

1. Innovatsion loyiha tushunchasi, mazmuni va tasniflanishi

Zamonaviy iqtisodiyotda korxonalarni xo‘jalik faoliyatini boshqarish turli loyihalarni ruyobga chiqarish asosida amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalar nafaqat mazmun jihatdan, balki, yo‘nalishi, maqsad va vazifalari, muayyan, mahsulot, xizmat turlarini, jarayonlarni tubdan yangilash, sifatini yaxshilash va takomillashtirish jihatdan boshqa loyihalardan keskin farq qiladi. Korxonaga uchun innovatsion loyihalarni amalga oshirishdan maqsad yangi mahsulot yoki xizmat turlarini yaratish, yangi bozorlarni egallash, yangi segmentlarni o‘zlashtirish asosida korxonaning raqobat qobiliyatini va ustuvorligini oshirishdan iborat.

Innovatsion loyiha - innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarishni shakli sifatida fan va texnikani ustuvor yo‘naltirilgan rivojlantirishning aniq maqsadlariga erishishga qaratilgan tadbirlarning resurslar, muddatlar va ijrochilar bo‘yicha o‘zaro asoslangan va o‘zaro bog‘langan murakkab tizimidan iboratdir.

Innovatsion loyiha - aniq maqsadlar, vazifalar va ustuvor ilmiy-texnik sohalarga erishishga yo‘naltirilgan resurslar, muddatlar va tadbir ijrochilari bo‘yicha o‘zaro bog‘langan va o‘zaro bir-birini taqozo qiladigan tizimdir.

Innovatsion loyiha - loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig‘indisidir.

Har qanday darajadagi innovatsion loyiha quyidagi bo‘linmalarni o‘z ichiga olishi kerak:

- muammo (g'oya)ning mazmuni va dolzarbligi;
- loyiha rahbarining rezyumesi;
- marketing tadqiqotlari va muammoni turkumlashtirish asosida qurilgan loyiha maqsadlari daraxti;

- loyiha maqsadlari daraxtini amalga oshirish bo'yicha tadbirlar tizimi;
- loyihani majmuaviy asoslanishi;
- loyihani amalga oshirilishini majmuaviy ta'minlanishi;
- ITK ning ta'rifi;
- loyihaning ekspert xulosasi;
- loyihani amalga oshirish mexanizmi.

Jahon amaliyotida innovatsion loyihalar quyidagicha tasniflanadi:

1. Ilmiy-texnik ahamiyati darajasiga ko'ra:

- modernizatsiyalangan-buyumning tuzilishi tubdan o'zgarmaydi;
- novatorli-yangi mahsulot konstruksiyasi bo'lib, o'zining elementlarining ko'rinishi bilan avvalgisidan sezilarli darajada farq qiladi (yangi sifatlarni qo'shilishi);
- ilgari ketgan – konstruksiyasi ilg'or texnik echimlarga asoslangan;
- pioner-ilgari mavjud bo'lmagan materiallar, avvalgi yoki hatto yangi funksiyalarni bajaradigan texnologiyalar mavjud bo'lganda.

2. Hal qilinadigan vazifalari hajmi bo'yicha:

- monoloyihalar-yagona tashkilot yoki hatto yagona bo'lim tomonidan amalga oshiriladi, aniq innovatsion maqsadni belgilash va qat'iy vaqt va moliyaviy doirada amalga oshiriladi;

- multiloyihalar - murakkab innovatsion maqsadga erishishga qaratilgan o'nlab monoloyihalarni birlashtiruvchi majmuaviy dasturlar;

- megaloyihalar- muvofiqlashtiruvchi markazdan markazlashgan boshqaruv va moliyalashtirishni talab etadigan yagona maqsad bilan o'zaro bog'liq qator multiloyihalar va yuzlab monoloyihalarni o'zida birlashtirgan ko'p maqsadli majmuaviy dasturlar.

3. Bajariladigan ishlar hajmi va loyihani amalga oshirish muddati bo'yicha:

- qisqa muddatli (1-2 yil);
- o'rta muddatli;
- uzoq muddatli-5 yildan ortiq.

Innovatsion loyihalarning asosiy turlari bo'yicha ko'rinishlari:

1. Tarkibining mazmun-mohiyati tuzilishi va innovatsion faoliyat xarakteriga ko'ra loyihalar quyidagilarga bo'linadi:

- ilmiy - texnik;
- ishlab chiqarish apparatini modernizatsiya qilish va yangilash bilan bog'liq;
- korxonani tizimli yangilash loyihalari.

2. Echiminin darajasiga ko'ra innovatsion loyihalar quyidagilarga bo'linadi:

- xalqaro darajada;
- respublika darajasida;
- mintaqaviy darajada;
- tarmoq darajasida;
- alohida korxonada darajasida.

3. Loyiha maqsadlarining xarakteriga ko'ra bo'linadi:
 - tugallangan - butun muammoning maqsadlari, echimlarini aks ettiradi;
 - oraliq.
4. Yangilik turiga ko'ra:
 - yangi mahsulot;
 - ishlab chiqarishning yangi usuli;
 - yangi bozor;
 - xom ashyoning yangi manbai;
 - yangi boshqaruv tuzilmasi.
5. Qondirilayotgan ehtiyojlar turiga ko'ra:
 - mavjud ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan;
 - yangi ehtiyojlarni yaratish.

2. Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirish bosqichlari

Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondashishni ta'minlash uchun ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, sotsial bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chiqish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli-tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etilishlari kerak.

- innovatsion loyihalarning samaradorligini baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda o'zgarishini hisobga olish bilan o'tkazish zarur.

- investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni prinsipial hisobga olish zarur.

Investitsion loyihalar korxonalar ehtiyojlaridan vujudga keladi. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishda asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsadlariga mos kelishidan iboratdir. Investitsion loyihalarning samaradorligi investitsion tahlilning asosiy elementlaridan birini baholash bir necha investitsion loyihalardan eng samaraligini to'g'ri tanlashning asosiy quroli bo'ladi.

Investitsion loyihalarni baholash usullari hamma hollarda ham yagona bo'lmasliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari hamda foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta havflarga ega.

Katta kapital kiritmalarni talab qilmaydigan mahsulotni ishlab chiqarishni o'zgarishiga katta ta'sir ko'rsatmaydigan hamda foydali foydalanishning nisbatan kichik muddatiga ega. Mayda investitsion loyihalarga hisoblashning oddiyroq usullarini qo'llash mumkin.

Shuning bilan bir vaqtda kattaroq investitsion xarajatlarni talab qiluvchi ko'lamliroq investitsion loyihalar yangi qurilish qaytadan qurish, mahsulotlarning

tubdan yangi turlarini o'zlashtirish omillarining katta sonini hisobga olish va buning natijasida murakkabroq hisoblashlarni o'tkazish hamda samaradorlikni baholash usullarini aniqlab olish zurligini keltirib chiqaradi. Korxonada xo'jalik faoliyati natijasida investitsion loyiha qanchalik ko'lamlir va katta o'zgarishlar qanchalik ko'p bo'lsa, pul oqimlarini hisoblash va investitsion loyiha samaradorligini baholash usullari shunchalik aniqroq bo'lishi kerak.

Investitsion loyihalarni amalga oshirishdan kelib chiqqan pul oqimlarini xarakatlanishi bir qator yillar davomida o'tganligi holati ularning samaradorligini baholashni qiyinlashtiradi. Investitsion loyihalarni vaqtning uzoqroq davri davomida tatbiq etilishi korxonaning iqtisodiy salohiyati va xo'jalik faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatishini hisobga olish bilan ularning samaradorligini baholashdagi xato katta moliyaviy xatolar va yo'qotishlar olib kelishi mumkin.

Iqtisodiyot faniga investitsion loyihalar samaradorligining loyihaviy va haqiqiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqning bir necha asosiy sabablari ma'lum. Sabablarning birinchi guruhiga investitsion loyiha samaradorligini ayrim olimlar, ilmiy xodimlar va korxonada mutaxassislarining sub'ektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni cheklash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshqaruvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'li bilan himoyalalanish mumkin, ular korxonada vazifaviy xizmatlar ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning ob'ektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradi.

Innovatsion loyihani yaratish va amalga oshirishning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

4. Investitsiya oldi bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Bozorga mo'ljallangan g'oyalarni tanlash va loyihani ishlab chiqish.

Strategik marketing tadqiqotlarini olib borish.

Loyihani texnik-iqtisodiy asoslash, biznes-reja tuzish.

5. Investitsiya bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Ilmiy tadqiqot ishlari va amaliy tadqiqotlar.

Tajriba-konstruktorlik ishlari va texnologik ishlar (texnologiyalarni, tajriba namunalarni, hujjatlarni tayyorlash).

Innovatsion mahsulotni ishlab chiqarish uchun tashkiliy-texnik tayyorlash (qurilish-montaj va sozlash ishlari, kadrlarni tayyorlash, mahsulotlar, xizmatlar, texnika, asbob-uskunalar, kadrlarni litsenziyalash va sertifikatlash).

6. Foydalanish bosqichi. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

Innovatsion mahsulot va xizmatlarni ko'paytirish (ommaviy ishlab chiqarish).

Mahsulotlarni sotish va sotishdan keyingi qo'llab-quvvatlash.

Innovatsion mahsulotlar, texnologiyalar va xizmatlarni transferlash va tijoratlashtirish.

3. Innovatsion loyiha ekspertizasi

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

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

Qo'yilgan vazifalar davrasi bo'yicha innovatsion loyihalar ekspertizasini sertifikatlash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovatsion loyihalar bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatlashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhligi bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.²

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

Ekspertiza natijalari, mutaxassislarni tanlash bo'yicha munozarali vaziyatlarda hakamlik rolini bajaruvchi, uni o'tkazuvchi tadqiqotlarning mustaqil guruhini mavjudligi;

Tadqiqotlar sohasidagi faoliyatda qo'shimcha qiymatini hisoblashda yangilik kiritishlar ishlab chiqarishning sifatida ko'rib chiqiladi;

Nazarda tutilayotgan samaradorlikni belgilash imkoniyat va nazorat qilish uchun vaqtga ega bo'lish uchun o'rta muddatli istiqbolda xarajatlarni oldindan bashoratlash va rejalashtirishni o'tkazish;

Nazorat qilish usullari davlat darajasidagi ilmiy-texnik siyosatga rahbarlik qilishni rivojlantirish istiqbollari bilan bog'langan bo'lishi kerak.

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

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

Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi ettitadan kam bo'lmagan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;

² Фатхудинов Р.А. «Инновационный менеджмент» Учебник. 5-е. изд.- Спб. Питер, 2005.- 301 с.

Ekspert guruhining ishi mustaqillik, ob'ektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;

Ekspert guruhining asosiy vazifasi ob'ektni loyihalashtirilayotganda innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga rioya qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

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

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

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

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

v) hujjatning mazmuni – texnik (investitsion loyihalar, konstruktorlik – texnologik hujjatlar, uslubiyotlar va h.k), iqtisodiy (texnik-iqtisodiy asoslash, moliyaviy, buxgalteriya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k), tashkiliy (tashkiliy loyihalar, tashkiliy tuzilma ustavi, bayonnomalar, yo'riqnomalar va h.k).

Firma hujjatlarining majburiy atributlari (alomatlari) – hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, ushbu maqsad (vazifa, xizmat menejment tizimining tizimchalari)ning o'rni, maqsad (vazifani hal qilishda rioya qilinishi zarur bo'lgan ilmiy yondashishlar va tamoyillarga ishoralar) axborotning iste'molchilari, ulardan foydalanish me'yorlari va qoidalari, ijrochilarning ehtimol bo'lgan doirasi, ishning sifati, resurslarni tejash, muddatlarga nisbatan talablar, jazolar, axborot manbalari. Uslubiy hujjatlarda bu ma'lumotlardan tashqari aniq uslublar berilishi kerak.

Hujjatlarni sifatning quyidagi mezonlari bo'yicha baholash taklif qilinadi:

1. Hujjatning majmuaviyligi, ya'ni unda texnik, ekologik, ergonomik, iqtisodiy, huquqiy, tashkiliy va boshqa masalalar ularning o'zaro bog'liqligi hujjatni maqsadga qaratilganida ko'rib chiqish;

2. Hujjat (ob'ekt) ni ekologik, xavfsizlik, o'zaro almashtira olinishi, patentli sofliqi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo'yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

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

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

5. Hujjatni ishlab chiqishda qo'llanilgan zamonaviy usullar (vazifaviy – qiymatli tahlil, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni. Agar bu usullarni ob'ektini ishlab chiqishda qo'llash tavsiya etilsa, unda bu talab hujjatda aniq qayd etilishi kerak;

6. Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligi;

7. Hujjatni takrorlanishi, uning istiqbolligi, qo'llash ko'lamini;

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

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

10. Hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar;

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

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

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

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

- ekspertli;
- indeksli
- balansli
- grafik (jadvalli) va boshqa usullar va yo'llar.

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

Bitta tarkibiy qism (bo'lim, muammo) uchun bitta usul qo'llaniladi, boshqasi uchun boshqa. Har qanday usulni qo'llashda innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari va usullarini qo'llamasdan bo'lmaydi. quyida S.D. Ilenkova rahbarligi ostidagi jamoa tomonidan yozilgan "Innovatsion menejment" darsligida bayon qilingan loyihalarni ekspertiza qilish metodikasi bayon qilinadi.

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

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

5-loyiha shubhasiz qo'llab quvvatlashga loyiq;

4 -loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq;

3 –qo'llab – quvvatlanishi mumkin;

2 –loyiha qo'llab - quvvatlashga loyiq emas;

1 - loyiha ekspert kengashi tomonidan ko'rib chiqishga loyiq emas.

Ekspert bahosida ob'ektiv ekspertizani qiyinlashtiruvchi holatlar hisobga olinadi. Bu "manfaatlarning janjali" bilan bog'liq bo'lishi mumkin: ekspertning ilmiy manfaatlari va loyiha mazmuni mos kelmaydi; ekspert loyahasining rahbari va ijrochilari bilan, ilmiy rahbariyat loyiha rahbari yoki ijrochilari bilan ilmiy

rahbariyat rahbar (loyiha asosiy ijrochilaridan biri bilan sheriklik, moliyaviy), qarindoshlik munosabatida turgan yoki turadi.

Ekspert bahosi loyihaning ilmiy mazmuni va muallif (yoki mualliflar jamoasi) ilmiy salohiyatining tahlil asosida beriladi. Loyiha ilmiy mazmunining tahlilida quyidagilar hisobga olinadi:

6. Loyiha g'oyasini bayon qilinishining aniqligi (aniq, noaniq);

7. Tadqiqot maqsadlari va usullarining aniqligi (aniq, noaniq);

8. Loyihaning sifat ta'riflari (loyiha quyidagilarga ega: fundamental xarakter; fanlararo yoki tizimli xarakter; amaliy xarakter);

9. Ilmiy boshlanish (quyidagilar mavjud: loyihada shakllangan muammoni hal qilishda katta ilmiy va metodologik boshlanish; berilgan mavzu bo'yicha nashrlar; muammoni hal qilishning ilmiy – uslubiy ishlab chiqilishi yo'q);

10. Muommalani qo'yilishining yangiligi (tadqiqot muammosi muallif tomonidan birinchi marta shakllantirilgan va ilmiy asoslangan; muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilingan; loyihada shakllantirilgan tadqiqot muammosi fanga ma'lum va muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilinmagan).

Mualliflar jamoasining ilmiy salohiyati loyiha ilmiy mazmunining tahlilini hisobga olish bilan baholanadi (mualliflar G'ishtirokchilar e'lon qilingan ishni bajarishga qodir; ekspert ishni bajarish imkoniyatiga shubha qiladi).

SHunday qilib ekspert nafaqat loyihaning bayonini berishi, balki quyidagilarni baholashi ham kerak: uning bilimlarning ushbu sohasi uchun dolzarbligi; loyiha tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlariga kiradimi yoki yo'qligini; qo'yilgan muammoning yangiligini; loyihani rivojlanishining istiqbollari; ishtirokchilarning sifatli tarkibini, hamda yuqorida keltirilgan tizim bo'yicha loyiha bahosini asoslanishini.

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

- Tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?

- So'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?

- Pilotajli tadqiqot o'tkazilganmi?

- Ekspertiza bir necha loyihalarning qiyosiy tahlili asosida o'tkaziladi.

Ekspertizaning uchta bosqichi ko'zda tutiladi.

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

- Ikkinchi bosqich ekspertizada ishtirok etish uchun loyihalarni tanlash;

- Rad etilgan loyihalar bo'yicha asoslangan xulosalarni tuzish;

Ekspertizaning yakka darajasida o'tgan har bir loyiha bo'yicha ekspertlarni belgilash.

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

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

4. Innovatsion loyiha samaradorligining tahlili

Innovatsiyalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

Har qanday innovatsion loyiha samaradorligini baholash innovatsion faoliyatida investitsiyalarning samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyiha samaradorligini tahlil qilish uchun uni amalga oshirish davridagi quyidagi uchta bosqichni ajratish muhimdir:

- investitsiya kiritishdan oldingi (bundan loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uni texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi);

- investitsiya kiritish;

- foydalanish (loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshirish).

Innovatsion faoliyatni boshqarishga tizimli yondashish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlili investitsion qarorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatolardan qochish - demak loyiha yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish ularning tijorat tahlilini samaradorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. SHubhasiz, innovatsion loyiha yuqori samaradorligini ta'minlash uchun uning ilmiy-texnik tahlili hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi, uni borishida loyiha ilmiy yangiligi darajasi, u tomonidan taklif qilinayotgan ilmiy-texnik qarorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolligi va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samaradorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samaradorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga har xil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash bo'yicha masalalarni tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyiha etarlicha yuqori samaradorligiga erishish uchun zarurdir, chunki u loyihani aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi. Loyiha maqsadlariga erishishni rag'batlantiruvchi belgilangan sotsial guruhlarining tasavvurlari va hulqiga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Agar loyihani ishlab chiqishda uning samaradorligining sotsial tahliliga etarlicha e'tibor berilmasa, loyiha etarlicha keng sotsial qatlamlarga emas, balki loyihani ishlab chiqaruvchilarning o'zlarining sotsial qadriyatlariga mo'ljallantirilishi mumkin. Loyiha natijalari bo'lajak iste'molchilari guruhini boshidan bunday toraytirilishi odatda uning past samaradorligiga olib keladi.

Ko'pgina hollarda turli-tuman sotsial omillar, manfaatlar va afzalliklarni hisobga olish loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga qo'shimcha xarajatlarni talab qilishi mumkin. Innovatsion mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalarni amalga oshirish uchun do'stona sotsial muhitni yaratish bilan bog'liq bu xarajatlarning zarurligini baholash muhimdir.

Loyiha samaradorligining moliyaviy-iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishning namunaviy ekspertiza qilishning yakunlovchi bosqichida o'tkaziladi, ammo amalda u innovatsion loyiha samaradorligini butun tizimli tahlilining markaziy elementi bo'ladi.

Loyihaning investitsiyalar kiritishdan oldingi bosqichida uning moliyaviy samaradorligini tahlil qilish va investitsion qaror qabul qilishda loyihaning kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarining bashoratli miqdorini baholash va tenglashtirish muhimdir.

Boshqacha qilib aytganda, bu bosqichida loyihani "qora quti" sifatida ko'rib chiqish, ya'ni loyihaning tashqi tuzilishi va uni amalga oshirish mexanizmiga e'tibor bermasdan kiruvchi pul oqimlari ya'ni kerakli resurslar yoki loyihaning xarajatlari qiymatini loyihani chiquvchi pul oqimlari (ya'ni, ishlab chiqarish mahsulotlar qiymati yoki loyihaning foydalari, daromadlari bilan) baholash va tenglashtirish maqsadga muvofiqdir.

Innovatsion va innovatsion loyihalar samaradorligining qiyosiy – taxlilii ko'rsatkichlari

Innovatsiyalar (yangilik kiritishlar) va investitsion loyihalar, samaradorligi qiyosiy – taxlilii ko'rsatkichlarining butun majmuasi uchta guruhga bo'linadi.

Birinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirilishining korxonada ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar (ilmiy – texnik tadbirlar) ning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladilar.

Ikkinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada moliyaviy faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan, yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning moliyaviy samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataluvchi ko'rsatkichlar kiritilgan.

Uchinchi guruhga yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarning korxonada investitsion faoliyati samaradorligiga ta'sirini tahlil qilish uchun mo'ljallangan ko'rsatkichlar kiritilgan. Ular yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ilmiy-texnik tadbirlarning investitsion samaradorligi ko'rsatkichlari deb ataladi.

Yangilik kiritishlar va investitsion loyihalar ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion samaradorligining butun majmuasi bundan keyin (qisqartirish maqsadida) ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligini ko'rsatkichlari deb ataladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblash o'rta bosqichda o'tkaziladi:

- birinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning hisobot yilidagi iqtisodiy samaradorligi belgilanadi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarni aniq sharoitlarga nisbatan amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi haqida qaror qabul qilish, ya'ni bu tadbirlarning loyihaviy (hisoblash) samaradorligini sarmoyadorlar talablariga mos kelishi darajasini o'rganish uchun foydalaniladi. Shuning bilan bir vaqtda hisoblash natijalari biznes rejalarini ishlab chiqish va

korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning xo‘jalik ichki rezervlarini aniqlashda qo‘llaniladilar;

-ikkinchidan- hisobot yiliga hisoblashdagi ilmiy-texnik tadbirlarning rejaviy va haqiqiy samaradorligi hisobot ma‘lumotlaridan korxonada ishi iqtisodiy samaradorligini oshirishning joriy rezervlari (o‘tuvchi tejalishi) mo‘ljallangan miqdorini belgilash, hamda ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining loyihaviy (hisoblash) ko‘rsatkichlarini o‘zlashtirilganlik darajasini tahlil qilish uchun foydalaniladi. Joriy rezervning miqdori bunday tadbir yil boshidan tatbiq etilgan degan shartdan qilib chiqish bilan hisoblangan ilmiy-texnik tadbirlarning shartli samaradorligi va tadbir tatbiq etilgan paytdan boshlab hisobot yilining oxirigacha hisoblangan haqiqiy (rejaviy va amaldagi) samaradorlik o‘rtasidagi farq sifatida belgilanadi;

-uchinchidan- ilmiy-texnik tadbirlarning ularni tatbiq etilgan paytdan hisobot yilining oxirigacha rejaviy va haqiqiy samaradorligi. Hisoblash natijalaridan ilmiy-texnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi bo‘yicha biznes-rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarilishini tahlil qilish, asosiysi esa- investitsion loyihalar va yangilik kiritishlarning korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligini ta‘riflovchi asosiy texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarga ta‘sirini belgilash uchun foydalaniladi.

Ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish uchun ularni amalga oshirilishiga sababchi bo‘lgan yakuniy rejadan kelib chiqish zarur. SHuning bilan birga ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligi ko‘rsatkichlari tizimi korxonada ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlari tizimi bilan to‘liq moslashtirilgan bo‘lishi kerak.

Aniq ilmiy-texnik tadbirlar samaradorligining umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlari:

1) ilmiy-texnik tadbirlarday foydalanishdan mahsulotlar (ishlar)ning aniq turlarini ishlab chiqarish samaradorligini o‘zlashtirish sur‘ati yoki ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish hisobiga mahsulotlarning aniq turlari tannarxini pasayishi foizi. Ushbu ko‘rsatkichlar innovatsion loyiha yoki yangilik kiritish quyidagilarni yo‘naltirilgan holda qo‘llaniladi:

-mahsulotning o‘zlashtirilgan turini ularning texnik ta‘riflarini o‘zlashtirmasdan ishlab chiqarishni kengaytirish;

-texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish vositalarini tatbiq etish;

-mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqarish usullarini takomillashtirish;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini standartlar, texnik shartlar va shartnoma narxlarini o‘zgartirmasdan oshirish.

Agar analoglari yo‘q, butunlay yangi mahsulot o‘zlashtirilayotgan bo‘lsa, unda uning samaradorligini umumlashtirilgan holda baholash uchun uni korxonada tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulot bo‘yicha hisoblab chiqilgan tegishli ko‘rsatkich bilan solishtirish uchun (so‘mlik mahsulotga xarajatlar ko‘rsatkichidan foydalanish kerak);

2) ilmiy-texnik tadbirlarni tatbiq etish natijasida mahsulot tannarxini nisbatan tejalishi;

3) foydani ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

4) qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

5) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

6) daromadni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida, shu jumladan intensiv va ekstensiv omillar hisobiga o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan o'sishining umumiy hajmidagi intensiv omillar qo'shimcha harakati hisobiga o'sishining ulushi.

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy-texnik tadbirlarni amalga oshirilishidan kelib chiqqan o'zgarishning xususiy ko'rsatkichlari:

1) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkalaridagi mehnat unumdorligini o'sish sur'atlari va o'rtacha ish haqini o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbat;

2) aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish uchastkasidagi qo'shimcha qiymatni o'sishining har bir foiziga ish haqini qo'shish foizi;

3) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida nisbatan tejalishi;

4) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan aniq ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga foydani o'sishi;

5) o'z ichiga sotsial ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv xarakterliklar hisobiga qo'shimcha qiymatni o'sishi;

6) o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirishi bilan bog'liq intensiv va ekstensiv omillarning harakati hisobida daromadni o'sishi;

7) qo'shimcha qiymat, foyda va daromadning o'z ichiga sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni oluvchi ish haqiga xarajatlarni o'zgartirishga qaratilgan ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan ularni o'sishining umumiy xammadagi intensiv va ekstensiv harakatlar hisobiga o'sishlarini ulushi;

8) xodimlar sonidan nisbatan tejalish.

Amortizatsiyaga xarajatlardan foydalanish samaradorligini ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirish natijasida o'zgarishining xususiy ko'rsatkichlari:

1) Ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida mahsulotlarning aniq turlari amortizatsiyasiga xarajatlar samaradorligini oshishi (amortizatsion sig'imni pasayishi);

2) ilmiy – texnik tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida amortizatsiyaga nisbatan xarajatlarni tejalishi;

3) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan bog‘liq asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligini o‘zgarishidan kelib chiquvchi intensiv va ekstensiv omillar xarakati hisobiga ko‘shimcha qiymat, foyda va daromadni o‘shirlari ulushlari;

4) qo‘shimcha qiymat, foyda va daromadni ularni ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi bilan asoslangan, asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlardan foydalanish samaradorligidagi o‘zgarishlarni keltirib chiqaruvchi o‘shirlarining umumiy hajmlaridagi intensiv omillar harakati hisobiga shisirlarining ulushlari;

5) ilmiy – texnik tadbirlarni amalga oshirilishi natijasida asosiy ishlab chiqarish fondlari va nomoddiy aktivlarni nisbatan tejalishi.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion loyiha deganda nimani tushunasiz?
2. Innovatsion loyiha strukturasi tushuntiring.
3. Innovatsion loyiha turlari?
4. Innovatsion loyihani ishlab chiqish fazalarini tushuntiring.
5. Innovatsion loyihalarni kompleks baholash va tanlash usullari?
6. Loyihaning tayanch modeli?
7. Innovatsion loyihaning samarasizligi sabablari?
8. Innovatsion loyihani boshqarish bo‘yicha menejning asosiy vazifalari?
9. Innovatsion loyiha tahlilining umumiy tashkil sxemasini tushuntiring.
10. Innovatsion loyiha samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari?

Foydalanish uchun adabiyotlar:

1. Yo‘ldoshev N.Q. Innovatsion menejment. Darslik. – T.: TDIU, 2012.
2. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.
3. Махкамova M.A. Innovatsion menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: Fan va texnologiya, 2013.
4. Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. “Управление инновациями” Том 1. Учебник для академического бакалавриата — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 367 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
5. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М. 2014. 311 с.

Internet saytlari

6. www.economy.gov.ru
5. www.uza.uz
6. www.uzland.uz
7. www.stability.uz
8. www.wikipedia.org

V. KEYSLAR BANKI

1-Keys.

DISKONT USULI ORQALI LOYIHAGA KIRITILGAN INVESTITSIYALARNI SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Kirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar va tashkilotlar faoliyat yuritishlarini mablagʻ bilan taʼminlash iqtisodiy muammolardan biri boʻlib, katta tavakkalchilikni talab etadi. Sarflangan mablagʻlarni kaytarish, qoplash muddati kanchalik uzoq boʻlsa, bu xavf darajasi ham shunchalik oshib boradi. Chunki, bu muddat ichida bozor konʼyunkturasi ham, narx-navolar ham, ish xaki toʻlovlari zimdan oshib boradi. SHuning uchun, iqtisodiyot barkaror boʻlmagan sharoitlarda (ayniqsa bu xolat nafakat ayrim tovar bozori, balki butun mamlakat uchun xos boʻlsa) harajatlar tezrok koplanadigan samarali loyihalarga mablagʻ sarflash maqsadga muvofiqdir. Bunday yondoshish ilmiy-texnika taraqqiyotining surʼati eng yuqori boʻlgan va yangi texnologiya yoki mahsulotlarning kirib kelishi oldingi investitsiyalarni tezda kadsizlantirib yuborishi mumkin boʻlgan tarmoqlar uchun juda muhimdir. Bundan tashqari, pulni oluvchi unchalik obruga ega boʻlmasa va mablagʻ egasi uzoq muddatga unga pulni ishonishni xoxlamasa ham mablagʻning oʻzini qoplash muddatiga qarab ish kuriladi. SHu sababli, taklif etilayotgan keys dolzarb deb hisoblanadi.

Keysning maqsadi - kichik korxonalar loiyhasiga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini tahlil etish va baholash koʻnikmalarini rivojlantirish, asoslangan qarorni qabul qilishga oʻrgatish.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga ega boʻlishga imkoniyat beradi:

- Tashkilot faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish koʻnikmalariga ega boʻladi;
- Tahlil natijalarni umumlashtirish qobiliyatiga ega boʻladi;
- Diskont usulini qoʻllash orqali investitsiya kiritishning samaradorligini baholash koʻnikmasini rivojlantiradi;
- Mustaqil qaror qabul qilish koʻnikmalarini egallaydi.

Marketing vaziyati

Mustaqil faoliyat yuritayotgan “Azizbek” kichik korxonalar ixtiyorida oʻzlashtirish uchun 120 ming soʻmlik xom-ashyo resurslari va tayyor mahsulotlar mavjud. Mazkur resurslardan foydalanish natijasida korxonalar 35 ming soʻm daromad olishni koʻzda tutmoqda. SHu asnoda korxonaning rivojlanish fondidan ajratilgan pullar va bankdan olingan kreditlarni 4 yildan kechiktirmasdan qaytarish rejalashtirilgan. Loyiha boʻyicha harajatlar hajmi 105560 soʻmni tashkil etadi. Xoʻsh, ushbu loyiha talabni qondira oladimi va samaralimi?

Topshiriq:

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash zarur.

II. TINGLOVCHILAR UCHUN USLUBIY KO‘RSATMALAR

Muammo

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash.

Vazifalar:

1. Diskont koeffitsientini (K_d) aniqlang.
1. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang.
3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling.

Echish algoritmi

1. Diskont koeffitsientini (K_d) aniqlang.

Discount hozirgi paytdagi baholar bilan ularni qaytarish davridagi baholar o‘rtasidagi farqlari yoki qimmatbaxo qog‘ozlar nominali. Mohiyati, turli davrlarda investitsiya sarflari va kelgusida firmaning ichki daromadlilik normalarini aniqlash davomidagi pul tushumlarini, ya’ni kapital mablag‘larni qoplanish (qaytarilish) koeffitsientidan iboratdir.

Pullarning yoki sarflangan mablag‘larning “bugungi” va “kechagi” qiymatlari o‘rtasidagi farqni hisobga olish uchun investitsiyalarning qoplanishi hisob-kitob qilinayotganda kelgusidagi daromadlar diskont koeffitsientlariga ko‘paytiriladi. Diskont koeffitsientlarining hisoblash quyidagi formula (1) orqali aniqlanadi:

$$K_d = \frac{1}{(1 + K) \times T}$$

bu erda, K - pul qiymatining o‘zgarish sur’ati (odatda, bank kreditlari bo‘yicha o‘rtacha foiz darajasida qo‘llaniladi); T - investitsiya ajratilgan vaqtdan boshlab o‘tgan vaqt, kunlar.

2. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang.

3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling.

Foydalilik ko‘rsatkichi sifatida, **foydalilik koeffitsienti** deb ataluvchi kattalikdan foydalanish mumkin. *Ko‘zda tutilgan daromadlar summasi* - bu mazkur investitsiyalashtirilayotgan loyihani amalga oshirish evaziga kelgusida olinadigan foyda xajmidir. Lekin u kelgusida kutilayotgan absolyut miqdorlarda emas, balki yuqorida ta’kidlangandek, diskont koeffitsientlari bilan to‘g‘rilangan holda yuzaga keladi. Boshqacha qilib aytganda, formulaning suratida so‘mning bugungi qiymatida ifodalangan daromadlar summasi aks etadi.

Ko‘rib chiqilayotgan investitsiya loyihalarni amalga oshirish uchun sarflanadigan barcha harajatlar hajmi ham xuddi shunday hisoblanadi. Bu hisob-kitoblar bir necha yildagi investitsiya loyihalarini amalga oshirishga qaratilgandir, agar investitsiyalashtirish qisqa muddatlarga (3 oy, 6 oy yoki 1 yilga) mo‘ljallangan bo‘lsa, bunday holda harajatlar va daromadlarni diskontlashning hojati yo‘q.

Foydalilik koeffitsientiga asoslanib, agar koeffitsient 1,00 dan yuqori yoki unga teng bo‘lgan taqdirdagina investitsiyalashtirilayotgan loyihalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Foydalilik koeffitsientlaridan foydalanish - o‘zining oddiyligi va qulayligi bilan ajralib turadigan usul bo‘lib, etarlicha asosli qarorlar (xulosalar) ni qabul qilishga yordam beradi. Yagona murakkabligi shuki, ko‘zda tutilayotgan daromadlarni va investitsiyalarni diskontlashtirish bo‘yicha hisob-kitoblarni to‘g‘ri amalga oshirishdan iboratdir. Ayniqsa, u yangi ochilayotgan va ish boshlayotgan korxonalar va firmalar uchun juda foydalidir. Chunki ular olgan qarzlardan tezroq qutilib, daromadlarini yanada ko‘paytirishi, va natijada mablag‘ sarflashning eng foydali loyihalarini tanlash imkoniyatlarini yaratmoqlari zarur.

Vaziyatni tahlil qilish va echishga instruksiyasi

Bosqichning nomi	Ish mazmuni	Baholash mezonlari (maks. ball)
Keys ob‘ekti bo‘yicha ma‘lumot bilan tanishish	Keys echilishi uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni ko‘rib chiqing.	-
Muammoni va vazifalarni asoslab berish	Mavzu bo‘yicha olingan bilimlar asosida	0,5 ball
Vaziyatni tahlili	1. Diskont koeffitsientini (Kd) aniqlang. (1) formula orqali diskont koeffitsientini har yili bo‘yicha hisoblab bering	0,5 ball
	2. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang Buning uchun (2) formuladan foydalanish kerak.	0,5 ball
	3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loiyhani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling. Buning uchun (3) formuladan foydalanib, natija asosida xulosa bering.	0,5 ball

Muammoni guruhlarda echishni baholash mezonlari va ko‘rsatkichlari:

1. Har bir guruh 2 ball olishi mumkin. Baholashda u 2 ballni bitta echilgan variantga berishi mumkin, yoki ikkita qismga bo‘lib (1,0:1,0 1,5:0,5) berishi mumkin. Bunda o‘z varianti ko‘shilmaydi.

2. Umumiy olingan ballar har bir variant bo‘yicha ko‘shiladi va echish varianti bo‘yicha eng yuqori olingan ball yutadi.

Variantlarni baholash

(ballarda)

Guruh	Alternativ muammoni echish variantlari			
	1	2	3	4
I				
II				
III				
IV				
Summasi				

2-Keys.

«NESTLE» KOMPANIYASI – O‘ZBEKISTON BOZORIDA SUT MAHSULOTLARI SIFATINI BAHOLASH

Bugungi kunda sut mahsulotlari bozori O‘zbekistonda eng tez rivojlanayotgan bozor segmentlari qatoriga kiradi. Nafaqat iste’molchilar soni va pul tushumi hajmi bo‘yicha, balki yangi assortiment turlari bo‘yicha ham. Sut mahsulotlari O‘zbekiston bozorining istiqbolga egaligi 2000 yil mamlakat bozoriga Shveysariyaning yirik «Nestle» kompaniyasi, shuningdek, qator Rossiyalik kompaniyalar kirib kelishidan ham ko‘rinib turibdi.

Jahon standartidagi yangi texnologiyalarni qo‘llash sut mahsulotlari bozori rivojlanishining muhim omiliga aylandi va bu sut mahsulotlariga talabning o‘shishiga olib keldi. Xususan, sut mahsulotlari potensial iste’molchilari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra respublika aholisining 85,7%i sut mahsulotlarini iste’mol qilari ekan. SHundan 40%i sut mahsulotlarini qadoqlangan holda, 45,7%i esa sut sotuvchilardan xarid qiladi. Buning sababi qilib tashqi muhitning ko‘plab omillari ta’siridan tashqari sut mahsulotlari sifatini ham ko‘rsatish mumkin. O‘z navbatida, bu mahsulotning bozorda raqobatbardoshligini ta’minlash maqsadida mahsulot sifatini aniqlashning ahamiyati o‘shishiga xizmat qiladi. Mahsulot sifatini aniqlash kompaniya mahsulotlariga xos bo‘lgan xususiyatlarga ta’sir etuvchi eng ko‘p ta’sir etuvchi xususiyatlariga asoslangan. Tahlil natijalari kompaniyalarga mahsulot sifatini oshirish bo‘yicha harakatlarni rejalashtirish imkonini beradi. SHu munosabat bilan taqdim etilayotgan keys **ahamiyatli** hisoblanadi.

Keysning maqsadi kompaniya mahsulotlari sifatini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish hamda asoslangan qaror qabul qilish ko‘nikmalarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:

- mahsulot sifatini tahlil qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lish;

- mahsulot sifatini tahlil qilish va baholash bo'yicha ish natijalarini umumlashtirish qobiliyatiga ega bo'lish;
- organoleptik usulni qo'llash asosida mahsulot sifatini baholashni o'tkazish ko'nikmasini ishlab chiqish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalarini egallash.

Marketing vaziyati

Shveysariyalik oziq-ovqat sanoati giganti Nestle sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha o'z biznesini faollik bilan kengaytirmoqda. Butun dunyoda Nestle strategiyasi uzoq muddatli investitsiyalarni amalga oshirishdan iborat. Ushbu strategiya doirasida kompaniya, 1996 yildan boshlab O'zbekistonda ham ishlab chiqarishni rivojlantirish, o'zbekona an'analar va didga javob beradigan sut mahsulotlari ishlab chiqish bilan shug'ullanib, mahalliy xomashyo va tarkibiy qismlardan ham foydalanmoqda. SHunday qilib, Nestle oziq-ovqat sanoatida xalqaro tajriba va etakchilikni iste'molchilarning hohish-istaklari va ehtiyojlari bilan birlashtirmoqda.

2000 yil Nestle kompaniyasi Namangan sut zavodi asosida «Nestle» mas'uliyati cheklangan jamiyati shaklidagi qo'shma korxonaga asos soldi, hozigi paytda kompaniya unga doimiy investitsiyalar kiritmoqda (kiritilgan investitsiyalar hajmi hozirda 30 mln. dollarga etgan). Qisqa muddat ichida Nestle mahsulotlari iste'molchilar orasida ishonch qozondi. Ayniqsa, Nestle kompaniyasining Nestle sutim, Nestle Supermilk kabi savdo markalariga katta talab bildiriladi. Respublika bozorida Nestle ulushi taxminan 25% atrofida. Sut mahsulotlari bozorida esa kompaniyaning ulushi 33%ni tashkil qiladi.

Shu bilan birga, raqobat sharoitlarida Nestle iste'molchilari undan yuqori sifatli sut mahsulotlarini arzon narxlarda talab qilmoqda. Boshqa ko'plab kompaniyalar kabi, Nestle ham o'z mahsulotlari sifatini oshirish imkoniyatlarini topish borasida doimiy izlanishlar olib boradi. Bu maqsadda kompaniya rahbariyati organoleptik usul yordamida sut mahsulotlari sifatini tahlil qilishga qaror qilgan bo'lib, bu usulning mohiyati sutning sifat xususiyatlarini 100 ball shkalasida kompaniya iste'molchilari nuqtai nazaridan baholashdan iborat.

Topshiriq:

Organoleptik usulni qo'llash asosida Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini aniqlash va ularning sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur.

II. TINGLOVCHILAR UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR

Muammo:

Organoleptik usul yordamida Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini baholash.

Topshiriqlar

1. Iste'molchi nuqtai nazaridan Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlarining xususiyatlarini ajratib ko'rsating.

2. Ball setkasi yordamida Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlarining har bir xususiyatini baholang.

3. Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifat umumiy ko'rsatkichini aniqlang va uni etalon sut mahsuloti ko'rsatkichi bilan taqqoslang.

4. Sut mahsulotlari sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqing.

3-Keys

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi guruhga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo'limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo'ydi:

1. Guruhni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlarini tuzish.

2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo'lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.

3. Tadqiqotlarning eng ilg'or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:

- yuzaga kelgan vaziyatni o'rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar to'plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;

- tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;

- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg'orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

4 - Keys

Samarali va normal ish faoliyatini tashkil qilish, innovatsion strategiyani ishlab chiqish uchun xodimlar bo'limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali xodimlar bilan ta'minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi:

1. Xodimlar bo'limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish.

2. Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani innovatsion tadqiqotlari uchun zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimini ishlab chiqish.

3. Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- ◆ kadrlarga bo'lgan talab;

- ◆ kasb tayyorgarligi darajasi;

- ◆ mehnatga haq to'lash darajasi.

4. Korxonada jamoasida ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5. Korxonada innovatsion boshqaruvi xodimlari mehnatiga haq to'lash va ularga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini yaratish.

6. Amal qilayotgan ish bilan ta'minlash tizimiga baho berish hamda korxonani innovatsion faoliyati bilan shug'ullanuvchi xizmatchilari bilan ta'minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshirini olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.

5- Keys

Ma'lumki, qo'shma korxonada dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqaradi. Stanoklarni ommaviy ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgach, bu mahsulotlarni ichki va tashqi bozorga chiqarish vazifasi ko'ndalang bo'ldi. Biroq qo'shma korxonada Rossiya hududida faoliyat ko'rsatadi, uning xodimlari esa raqobat uchun juda muhim bo'lgan bu masalada unchalik tajribaga ega emas, chunki mahsulot Rossiya hududida va xorijga reja-buyruq asosida jo'natiladi. Yagona qiyinchilik mahsulotni o'z vaqtida iste'molchiga jo'natib yuborish edi, xolos.

Hozirgi paytda mahsulotning raqobat kuchli bo'lgan Evropa bozorlariga chiqarilishi sababli korxonada prezidenti sotuv bo'limiga vaziyatni tahlil qilish hamda tovarni siljitishni jadallashtirish bo'yicha mas'ul keluvchi tadbirlarni qo'llash vazifasini topshirdi. Aniq va muayyan vazifalar ham belgilandi, xususan:

1. Yangi stanok modelini ommaviylashtirish bo'yicha mahalliy reklama organlari qanday ishlashini baholash.

2. Savdo agentlarini attestatsiyadan o'tkazish, ularning ishbilarmonlik xislatlarini baholash va ularning stanoklarni bozorga chiqarishdan qanchalik manfaatdor ekanliklarini aniqlash.

3. Qo'shma korxonada mahsulotlarini sotish bilan shug'ullanuvchi vositachilar doirasini aniqlash.

4. Bozordagi savdogarlar funksiyalarini, ularning mehnati qanchalik intesivligini aniqlash.

5. Korxonada mahsulotini siljitishning eng samarali usullarini tanlash.

6. Qilingan tahlil natijalari bo'yicha oldindan innovatsion boshqaruv bo'limlari xodimlari bilan muhokama qilgandan so'ng korxonada prezidentiga doklad qilish va stanoklarni bozorga siljitish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

6- Keys

Ma'lumki, qo'shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, innovatsion tadqiqotlar bo'limini tashkil qilmasdan faoliyat ko'rsata olmaydi. Innovatsion faoliyat masalasi kutib tura olmasligi sababli qo'shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo'yicha vitse-prezidentga korxonada innovatsion faoliyatini boshqarish

tuzilmasini ishlab chiqish, ushbu bo‘lim bajarishi lozim bo‘lgan funksiyalarni hisobga olgan holda bo‘lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O‘z navbatida vitse-prezident ushbu bo‘lim rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo‘lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo‘limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.
2. Kadrlarni tanlash va o‘qitish.
3. Bo‘limda ichki faoliyat turlarini aniqlash.
4. Ishlab chiqarish harajatlarni aniqlash, material sarfi va yuklama harajatlarni hisobga olish tartibini belgilash.
5. Tovar zahiralari va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralarini nazorat qilish usullarini tahlil qilish.

6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida marketing tadqiqotlari byudjetini ishlab chiqish:

- ◆ byudjetni ishlab chiqish maqsadlari;
- ◆ byudjetni tayyorlash bo‘yicha ishlarni tashkil etish;
- ◆ qo‘shma korxonaning boshqa bo‘limlari bilan innovatsion faoliyat bo‘limining aloqasi;

- ◆ kassa byudjeti va undan naqdi pulni boshqarishda foydalanish.

7. Kapital harajatlar rejasini baholash:

- ◆ ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo‘yilmalar hajmi;
- ◆ kapital harajatlarni rejalashtirish;
- ◆ kapital qo‘yilmalar hajmiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar;
- ◆ kapital harajatlarni tejashni baholash usullari.

8. Korxonaning innovatsion faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish. Vaziyatli masalani qo‘shma korxonaning innovatsion faoliyat bo‘limi va ekspertlar yig‘ilishida ko‘rib chiqish hamda uning faoliyati bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish zarur. Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

7 - Keys

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

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog‘langanlar. Muammo esa kapital harajatlarning qaysi turlari mablag‘larning mavjud manbalardan moliyalashtirilishining oddiy echimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz

mablag'larining hajmi korxonalar rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. SHuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozorida jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi. YAni, Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarurligini ko'rsatdi.

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

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

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

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

Prezidentdan topshiriqni olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.

1 – Vaziyatli topshiriq

Innovatsion menejmentda nazorat

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

Nazorat teskari aloqaga ega jarayon bo'ladi, ya'ni tizimga kirishdagi natijalarning miqdoriy o'lchanishi chiqishdagi parametrlar va tashqi va ichki muhit ta'siri omillarini baholanishi bilan bog'lanadi.

Savollar:

1. Yangiliklarni amalga oshirishdan rejalashtirishgacha nisbatan pastroq foyda olinishi qanday izohlanadi?

2. Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni taomillashtirish qanday shartlarni ilgari suradi?

2 - Vaziyatli topshiriq

Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi

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

Ilmiy va amaliy innovatsion faoliyat ko'proq darajada ijodiy jarayon bo'ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistensial menejment kategoriyalari bilan bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovatsion menejerda qarorlarning katta qismi chuqur ongsiz qilingan jarayonlarga asoslangan, ular chetdan stixiyali va mantiqsiz ko'rinadilar. Ammo tadqiqotchilarning borgan sari ko'prog'i "aqliy hujum", "beixtiyor mulohazalarning yig'indisi", "mantiqsiz fikrlar va kutilmagan fikrlar to'plami" va boshqalar kabi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish usullariga e'tibor qaratadilar. Vazifaviy fikrlash va qarorlar qabul qilishni kreativ va ekzistensial menejment haqiqat, ehtiyojlar, boyliklar tabiatga nisbatan chuqur dunyo qarashlar, estetik va ma'naviy – ahloqiy tasavvurlar bilan bog'laydi. Ushbu nuqtai nazardan qarorlar qabul qilinishi ob'ektning individualligi (bir narsani ikkinchisidan ajratuvchi xususiyatlarga egaligi), uni noyobligi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir.

Savollar:

1. Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlari innovatsion menejment darajalari bo'yicha qanday taqsimlanadi?
2. Innovatsion faoliyatni tashkil qilishning boshqaruv vazifasi sifatidagi vazifasi nimada ko'rasiz?
3. Korxonah rahbari 15 yildan so'ng 100 mln. Foyda olishni rejalashtirdi. Bu qanday qaror hisoblanadi?

3 - Vaziyatli topshiriq

Investitsiyalar portfelini boshqarish

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

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog'langanlar. Muammo esa kapital harajatlarning qaysi turlari mablag'larning mavjud manbalaridan moliyalashtirilishining oddiy echimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz

mablag‘larining hajmi korxonada rahbariyatining nazorati ostida bo‘ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozoridan jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan

innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to‘g‘ri javoblarni berishga imkon beradi.

Savollar:

1. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning qanday xususiyatlarini hisobga olish zarur?

2. Investitsion faoliyatning asosiy maqsadlariga erishish jarayonida qanday vazifalar hal qilinadi?

3. Kapital investitsiyalar kiritish jarayonida korxonada moliyaviy holati orqasidan kuzatishning asosiy ob‘ektlariga nimalar kiradi?

4-vaziyatli topshiriq

Investitsiyalar kiritish qoidalari

Investitsiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatlarning umumiyroq shartlari quyidagilardan iborat:

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

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

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

1. Muddatlarning moliyaviy muddatlar tamoyili (“oltin bank qoidasi”) deydi: mablag‘larni olish va taqsimlash belgilangan muddatlarda sodir bo‘lishi kerak, o‘zini o‘zi oqlashining uzoq muddatlariga ega kapital kiritmalarni uzoq muddatli mablag‘lar (uzoq muddatli bank kreditlari va to‘lashning uzoq muddatlariga ega obligatsiyali qarzlarni) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir.

2. Xatarlarning muvofiqlashtirilganlik tamoyili – ayniqsa xatarli investitsiyalarni shaxsiy mablag‘lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga moliyalashtirish maqsadga) muvofiqdir. Ushbu holda korxonada o‘zini

o'zi moliyalashtirish tamoyiliga rioya qiladi va o'zini qo'shimcha qarzli majburiyatlar bilan bog'lamaydi.

Eng yuksak rentabellik qoidasi – sarmoyadorga eng katta (eng yuksak) daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi.

Savollar:

1. Haqiqiy loyihalarga investitsiyalar kiritish – vaqt bo'yicha qanday jarayon hisoblanadi?

2. Loyihalarning xatarligini – harajatlarning o'zini o'zi oqlash muddati qanchalik uzun bo'lsa, investitsion xatar yuqori bo'ladimi yoki pastmi?

3. Loyihaning sarmoyalar kiritishning muqobil variantlariga nisbatan xatarning kichiqroq darajasida daromadni ko'payishi va kompaniya aksiyalari kursi qiymatini o'sishi nuqtai nazaridagi o'ziga jalb qila olishligi kim uchun belgilab beruvchi hisoblanadi?

5-vaziyatli topshiriq

Innovatsiyalarni tashkil qilish

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

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

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

- Tashkilotning innovatsion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini;

- Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashuvini ta'minlovchi tuzilmalarni.

Savollar:

1. Innovatsion korxonalar yana ular faoliyatining ob'ekti bo'lgan innovatsiyalarning ustuvor turiga ko'ra qanday farqlanadi?

2. Yangi ilmiy kashfiyotlar, qo'llashning yangi usullari va pionerli (birinchi) kashfiyotlarni mo'ljallovchi etakchi innovatorlar kim?

3. Oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi etakchi innovatorlar kim?

6-vaziyatli topshiriq

Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi

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

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

Savollar:

1. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning ob‘ekti qanday faoliyatdan iborat bo‘ladi?
2. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning ob‘ekti nimadan iborat?
3. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?

7-vaziyatli topshiriq

Innovatsion tashkilotning patent litsenziyalik faoliyati

Xalqaro darajadagi aqliy mulkni huquqiy tartibga solishni vujudga kelishini Sanoat mulkini muhofaza qilish, patentlar, tovar nomlaridan foydalanish, shu jumladan ulardan noqonuniy foydalanilganlik uchun jazolash bo‘yicha tadbirlar Parij konvensiyasi (1883y) bog‘laydilar. Aqliy mulkka huquq III iqtisodiy, sotsial va madaniy huquqlar bo‘yicha xalqaro paktda belgilab berilgan. Bizning davlatimiz kashfiyotga mamlakat ustuvorligini himoyalashini ta‘minlash maqsadida Parij konvensiyasiga qo‘shilgan. Hozirgi vaqtda O‘zbekiston qonunchilik bu sohada ko‘pgina xalqaro huquqiy hujjatlarning mazmuni va yo‘nalishini aks ettiradi. Kashfiyotlarni xorijiy patentlantirishda markaziy o‘rinni konvension ustuvorlikni taqdim etish haqidagi masala egallaydi. Gap konvensiya ishtirokchisi bo‘lgan mamlakatlardan biri tomonidan patentlashtirishga dastlabki ariza bergan sanani e‘tiborga olish haqida ketayapti, u ushbu dastlabki arizani bergan kundan bir yildan ko‘p bo‘lmagan chegarada belgilanadi. Bundan kashfiyotning yangiligi ushbu mamlakatda ariza berilgan kundan emas, balki

dastlabki ariza kundan boshlab belgilanadi. Bu imtiyozli (bir yil) kashfiyotdan foydalanishining tijorat imkoniyatini belgilash (masalan, litsenziyalarni sotish), xorijda arizalarni rasmiylashtirish uchun zarur materiallarni sinchiqlab tayyorlash, kashfiyotning reklamasini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Konvensiya kashfiyotlarga, agar ular xalqaro ko'rgazmalar va yarmarkalarda namoyish qilinsalar, vaqtinchalik (bir yil davomidagi) himoyani beradi.

Savollar:

1. Qanday kashfiyotlar foydali modellar sifatida himoyalannmaydilar?
2. Litsenziyadan foydalanish huquqlari xarakteri va hajmi bo'yicha qanday turlarga bo'linadilar?

8-vaziyatli topshiriq

Innovatsion loyihalashtirishning asoslari

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

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

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

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

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

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

Savollar:

1. Har qanday darajadagi innovatsion loyiha qanday bo'linmalarni o'z ichiga olishi kerak?
2. Shartnomani yopish qanday bosqichlarda o'tkaziladi?
3. Ijrochi moliyaviy hisobotini tekshirish o'z ichiga nimalarni oladi?
4. Pasportlashtirish shartnomani yopishni tashkil qilishning muhim elementlaridan iboratdir. U qanday izchillikda o'tkaziladi.

VI. GLOSSARIY

Innovatsiyalar benchmarking – boshqa tadbirkorlar biznesini o‘zining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy ta’riflarini aniqlash maqsadida o‘rganish.

Biznes-inkubator- korxonalar (bo‘lim, laboratoriya)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchi tarkibiy bo‘linmasi.

Innovatsiyalarning biznes jarayoni- vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini ko‘rsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

Biznes jarayon –reinjining- xo‘jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo‘ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asolanadi.

Innovatsiyalar branding brand – tamg‘a (fabrika markasi)- yangi mahsulot va operatsiyalarning xarakterli (moddiy va nomoddiy) xususiyatlari tizimi, u iste’molchining ongini shakllantiradi, bu innovatsiyaning, hamda uning ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisining bozordagi o‘rnini belgilaydi.

Brand strategiya - xo‘jalik yurituvchi sub’ekt obro‘si (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

Venchurli – (ing. venture – jur‘at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-sarmoyalarni xatarli kiritish.

Tanlov – o‘yinning partiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi elementi.

Xavflarning tahlili – bo‘lg‘uvsi (iqtisodiy, siyosiy, harbiy, ekologik va h.k.)holatlarning tahlili . Xavflarning tahlili bu yana raqiblar tomonidan ehtimol bo‘lgan tajovuzkorlikning tahlili hamdir.

Tahliliy model’ – fundamenti qonunlar va tamoyillar asosida operativ natijalarni oldindan aytib berishga imkon beruvchi model’.

Analogiya (grek analogia o‘xshashlik)- ikkita ob’ektlarning yaqqol o‘xshashligi yoki ularning shakllari va vazifalarining mantiqiy aloqa va yoki ekvivalentlik yo‘qligidagi o‘xshashligi. Keyingi analogiyani model’dan farqlantiradi.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. Diffusion tarqalish , olib ketish)- bir marta o‘zlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi .

Faraz – to‘liq bo‘lmagan ma’lumotlar asosidagi mulohaza .

Innovatsiyalarning yashash davri – vaqtning belgilangan davri , uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega bo‘ladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar .

Investitsiyalar – pulli bahoga ega, tadbirkorlik va /yoki boshqa faoliyatga foyda olish va /yoki boshqa foydali samaraga erishish maqsadida kiritiladigan pul mablag‘lari, qimmatbaho qog‘ozlar, boshqa mulk, shu jumladan mulkiy huquqlar.

Innovatsiyalar injiniringi (ing. engineering – kashfiyotchilik, bilim) – bu o‘z ichiga innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgariga qarab siljirilishi va

diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo'yicha ishlab va xizmatlarning majmuasidir.

Inklyuziv (fr. inclisif – o'z ichiga oluvchi)- menedmejlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

Inkubator (lot. Inkubore – jo'jalarni bosib chiqarish)- korxonalar (bo'lim, laboratoriya)ning biznes (ya'ni tadbirkorlik)ning yangi shakllari yoki texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Innovatsion faoliyat – yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlardagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog'liq qo'shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar.

Innovatsion infratuzilma (lot. Infra – oyida + struktura – tuzilma qurilma) - innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya'ni bo'ysunish va yordamchi xarakterga ega bo'lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni me'yoriy o'tishi sharoitlarini ta'minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnoparklar, o'quv – o'yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

Davlatning innovatsion siyosati – davlatning io'lab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini knga ytirish maqsadida ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va yo'nalishlari yig'indisi.

Innovatsion dastur – resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalarni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minlovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi.

Innovatsion spiral (lot. spira – burilish, qaytarish qaerdadir)- insoniyatni tug'ilishi tongidagi qayndaydir boshlang'ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o'ramlarni qiluvchi egri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit - innovatsionlarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o'rab turuvchi holat.

Innovatsion soha – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni, o'z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

Innovatsion kontur (tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

Innovatsion salohiyat – o‘z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.

Innovatsion mahsulot – innovatsiyaning xuddi o‘zi.

Innovatsion jarayon – innovatsion faoliyatning xuddi o‘zi.

Innovatsion xatar – sarmoyalarni yangi mahsulotlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga juda katta (odatda kapital kiritmalarga nisbatan 1000 %dan ko‘proq) foyda olish niyatida va bu operatsiyalar, mahsulotlar, texnologiyalarni amalga oshirishning juda qisqa (1 oydan ko‘p bo‘lmagan) muddatga ixtiyoriy kiritish bilan bog‘liq xatar.

Innovatsiya (ing. Innovation – yangilik kiritish, aynan “innovatsiyaga investitsiyaga kiritish”ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko‘rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.

Intuitsiya (lot. Intuery – diqqat, e‘tibor bilan qarash) – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o‘ylab ko‘rmasdan muammoning to‘g‘ri echimini topish qobiliyati.

Axborot mahsuloti - saqlash, qaysta ishlash va uzatish ob‘ekti bo‘lgan ma‘lumotlarning materiallashtirilgan shakli.

Integratsiya – (lot. Interatio - takrorlash) - o‘xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo‘llanishi oluvchi natija.

Ilmiy (ilmiy-texnik) yo‘nalish – fanning qandaydir sohasi rivojlanishining muhim masalalarini hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

Novatsiya – (lot. novation –o‘zgarish, yangilanish) oldin bo‘lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo‘yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majdburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

VII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: “O‘zbekiston”, 2021 y.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. 23.09.2020.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-son Farmoni.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son Farmoni.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmoni.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 17 fevraldagi “Fanlar akademiyasi faoliyati, ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil etish, boshqarish va moliyalashtirishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2789 sonli Qarori.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 14 martdagi “Iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlarida loyiha ishlari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2831 sonli Qarori.

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi Qarorlari

va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining xukukiy-me‘yoriy xujjatlari

10. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 31 dekabrdagi “Oliy ta’lim muassasalarida ta’lim jarayonini tashkil etish bilan bog‘liq tizimni takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 824-son qarori.

11. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentyabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-son qarori.

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik- har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” nomli ma‘ruzasi . //“Xalk so‘zi” gazetasi. 2017 yil 16 yanvar.

2. Sh.M.Mirziyoev «Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz» T.: O‘zbekiston, 2017 y.

3. Sh.M.Mirziyoev «Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz» T.: O‘zbekiston, 2017 y.

4.Sh.M.Mirziyoev «Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash- yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi» T.: O'zbekiston, 2017 y.

V. Darsliklar, o'quv qo'llanmalar

1. Yo'ldoshev N.O , Akbarxodjayeva Z.Z. Innovatsionny menedjment. Darslik. Toshkent. "Iqtisodiyot". 2019 y. 312 b

2. Taraxtiyeva G.K. Innovatsion menejment. -T .: «Fan va texnologiya», 2013,208 b.

3. Бобоскин С.Я. Инновационный проект: Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2009. - 240 стр.

4. Уроков А., Федотов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Дело АНХ, 2009. -240 стр.

5. Maxkamova M.A. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. – T: Fan va texnologiya, 2013.

6. Maxkamova M.A. Innovatsion texnologiyalar boshqaruvi. Monografiya. – T.: Aloqa, 2011.

7. Maxkamova M.A. Organizatsiya i upravlenie innovatsionnoy deyatelnostyu. – T.: Iqtisodiyot, 2007.

8. Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012.

9. Инновационный менеджмент. Учебник. Под. Ред, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: "Вузовский учебник ", 2009 г.

10. Маховикова Г. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: "Эксмо ", 2010 г.

11. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. "Управление инновациями" Том 1. Учебник для академического бакалавриата — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 367 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

12. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М. 2014. 311 с.

13. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Учебно – методическое пособие. – Ростов н/Д: "Феникс ", 2010 г.

14. Bateson J; Innovation Managing services marketing. United States of America, 2005.

1. Eigler Pierre, Langeard Eric. Services as Systems: Marketing Implications // Marketing Consumer Services: New Insights. - Cambridge, MA: Marketing Science Institute. -2004. - p. 83-103.

2. Gronroos Christian. Service Management and Marketing. - Lexington, MA: Lexington Books, 2000., p. 74.

3. Gronroos, C. Service management and marketing. - West Sussex, 2000: - 239 p.

4. Gumesson, Evert: Lip Service: A Neglected Area in Innovation Managing in Education// Journal of Consumer Services. — January 2007, p. 26-27.

5. Masuda Y. Information Society as Postindustrial Society and Innovation Managing /Wash/ World Future Soc. 2003. r.2.
6. Larry L.Ball. Multimedia Network integration and Management: in Education // McGraw-Hill Series on communications.2006.
7. T. Davila, M. Epstein, and R. Shelton. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It . Pearson education Inc, 2013.
8. P. Skarzynski and R.Gibson. Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Harward business Press, 2010.
9. Paul Trott Innovation Management and New Product Development FT Prentice Hall, Fifth edition, 2011.
10. J. Tidd and J.Bessant. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wohn Wiley and Son's Ltd, Fourth edition, 2012.
11. V. Govindarajan and C. Trimble. The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge. Harward Business School Publishing, 2010.

VI. Internet saytlari

1. www.ziyonet.uz
2. www.lex.uz
3. www.bilimdon.uz.
4. www.newhorizons.org.
5. www.ziyonet.uz
6. www.bim.uz
7. www.press-servis.uz
8. www.gov.uz
9. www.google.co.uz
10. www.tfi.uz