

G.Q. TARAXTIYEVA

INNOVATION LOYIHALASH ASOSLARI

o'quv qo'llanma



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

G.Q.TARAXTIYEVA

**INNOVATSION LOYIHALASH
ASOSLARI**

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIMI
VAZIRLIGI TOMONIDAN O'QUV QO'LLANMA SIFATIDA TAVSIYA
ETILGAN**

**Toshkent
“Universitet”
2021**

Taraxtieyya G.Q. Innovatsion loyihalash asoslari. O'quv qo'llanma.

-T.: "Universitet", 2021, 194 bet.

UO'K: 33:005(075.8)

KBK: 65.290-80

T 23

"5230200 – Menejment" (sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi) ta'lim yo'nalishi talabalari uchun tuzilgan ushbu o'quv qo'llanmada bozor iqtisodiyoti yangiliklari haqidagi zamонави g'oyalar ko'rib chiqilgan, asosiy e'tibor innovatsion dizayn nazariyasi va amaliyotiga berilgan. Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish tamoyillari va bosqichlari, innovatsion loyihaning marketingi, innovatsiyalar samaradorligini baholash usullari bayon etilgan. Innovatsion loyihaning xatarlari va uni himoya qilish usullari to'g'risidagi asosiy qoidalar va tushunchalar berilgan va davlatning innovatsion siyosatining mazmuni ko'rib chiqilgan.

В данном учебном пособии, составленным для студентов направления образования "5230200 – Менеджмент" (управление инновационными проектами на промышленных предприятиях), рассмотрены современные представления об инновациях в рыночной экономике, основное внимание уделено теории и практике инновационного проектирования. Описаны принципы и стадии разработки инновационных проектов, маркетинг инновационного проекта, методы оценки эффективности инноваций. Приведены ключевые положения и понятия о рисках инновационного проекта и способах защиты, а также рассмотрено содержание инновационной политики государства.

In this textbook, compiled for students of the direction of education "5230200 – Management" (management of innovative projects at industrial enterprises), modern ideas about innovation in a market economy are considered, the main attention is paid to the theory and practice of innovative design. The principles and stages of development of innovative projects, marketing of an innovative project, methods of assessing the effectiveness of innovations are described. The key provisions and concepts of the risks of an innovative project and methods of protection are given, and the content of the state's innovation policy is considered.

Taqrizchilar:

**Salimov B.T. – Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti
“Sanoat iqtisodiyoti” kafedrasи professorи**

**Isxakov A.Q. – Toshkent Davlat Texnika universiteti
“Sanoat iqtisodiyoti va menejmenti” kafedrasи dotsenti**

ISBN: 978-9943-7497-2-6

© "Universitet" nashriyoti, Toshkent, 2021 y.

KIRISH

Respublikamiz ta'lim tizimida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish Jurnyoni davom etayotganini raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash maqsadida ulkan ishlur olib borilayotgani misolida ko'rishimiz mumkin. Xususan o'quv Jurnyonida zmnmonaviy axborot, pedagogik texnologiya va texnik vositalardan foydalanish, bilim berishning jahon standartlari talabiga javob beradigan ta'minlash, pedagogik mahoratni oshirish, kasbiy bilimni puxta egallash, jahon illorini o'rganish va boshqalar. Darhaqiqat, Respublikamiz Prezidenti M.I.M.Mirziyoev ta'kidlaganidek "Biz o'z oldimizga mamlakatimizda Uchinchil Renessans poydevorini barpo etishdek ulug' maqsadni qo'ygan ekannimiz, buning uchun yangi Xorazmiylar, Beruniylar, Ibn Sinolar, Ulling'beklar, Navoiy va Boburlarni tarbiyalab beradigan muhit va rivojlantirish, sog'lom turmush tarzini qaror toptirish, ilm-fan va innovatsiyalarni taraqqiy ettirish milliy g'oyamizning asosiy ustunlari bo'lib xelmat qillishi lozim."¹.

Darhaqiqat, milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalash va ilkeraktsiyalash Dasturi amalga oshirilayotgan hozirgi paytda intellektual solohiyatga ega kadrlarning Respublikamiz ijtimoiy-iqtisodiy yuborishidagi tutgan o'rni va ahamiyati beqiyosdir. Shuningdek, munibakatimizning jahon hamjamiyatida munosib o'ringa ega bo'lishi hamda rivojlangan munibakatlar qatoridan joy olishi yo'nalishidagi ulug'ver maqbullarimiz hamma kadrlarning bilimi, tajribasi va madaniyatiga nechog'lik bo'lg'liq ekansligini hamma unutmasligimiz zarur.

Mu'lumkl korxonalar faoliyati bevosita bozorga yo'naltirilgan. Bozor tashqi sifat o'zgarishlari (talab va taklif, baho, iste'molchilar didi, hohishi, empliyatchilar xlyosati va boshqalar) ta'sirida bo'ladi va rivojlanadi. Kormonalar bozor o'zgarishlariga moslashish va talabni shakllantirish imkoniyatida ishlub chiqarayotgan mahsulotlar va xizmatlar rivojlanishidagi oshirish, bozorda mustahkam mavqega ega bo'lish, turparor rivojlanishi ta'minlash uchun innovatsion texnologiyalarni qo'llanishga hujaytini qaratadi. Chunki aynan innovatsiya korxonani imzozidan soqlab qoladi, umga yangi hayot baxsh etadi, istiqboldagi imkoniyatga erishishda yo'liche yulduz vazifasini o'taydi. Shu munosabat bilan ta'lim olayotgan tulabalar "Innovatsion loyihalash asoslari" fanini chuqur o'shalishlari olibti lozim. Umuman oliv va o'rta maxsus ta'lim tizimida innovatsiya menejerlerini tayyorlashga o'tish zarur. Rivojlangan davlatlar ta'limtoshish o'rganish, milliy iqtisodiyotimizni rivojlantirishda undan buyulishlari alohida uhamiyat kash etadi.

1-BOB. INNOVATSIYA VA INNOVATSION JARAYON

1.1. Innovatsiya tushunchasi va unga berilgan ta’riflar

Innovatsiya nazariyasining rivojlanishiga asos solgan olim avstriyalik iqtisodchi I.A.Shumpeter hisoblanadi. Mutaxassislar fikriga ko’ra, ushbu olim birinchi bor innovatsiya tushunchasini ilmiy asoslab bergen. I.A.Shumpeter ilgari surgan g’oyaga ko’ra, joriy etilgan har qanday yangi texnik qaror, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi bozorlarning tarkib topishi, xomashyolar manbai innovatsiya hisoblanadi.²

I.A.Shumpeter o’zining kontseptsiyasini “Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi” nomli kitobida atroficha yoritgan. Ushbu kontseptsiya dinamik xarakterga ega bo’lib, doimiy tebranish xususiyatiga egadir. Shu bois ushbu tebranish ilgarilab boradigan rivojlanishni ta’minlaydi. Uning ta’kidlashicha kon’yunktura tebranish manbai, tadbirkorning innovatsion faolligi hisoblanadi.

Tebranish sababini tadqiqot etish asosida I.A.Shumpeter birinchilardan bo’lib, iqtisodiy fanga ishlab chiqarish omillari sifatida “yangi kombinatsiya” tushunchasini kiritdi va uning tavsifnomasini berdi. Unga quyidagilar kiradi:

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

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

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

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

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

Olim tomonidan taklif etilgan ushbu turkumlarning bosh mezoni yangilik hisoblanadi, ya’ni aniq yangilikning ahamiyatli darajasiga yoki uning umumiyligi holatiga xolisona baho berish, tebranish kon’yunkturasining o’zaro ta’siri, aloqasi, xizmat ko’rsatish muddati, amplitudasini aniqlab bermog’i lozim.

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

² Базилевич В. Й. 12. 1. 2. Неортодаксальна теорія Й. А. Шумпетера // Історія економічних учень: У 2 ч. — 3-е издание. — К.: Знання, 2006. — Т. 2. — С. 320. — 575 с. — ISBN 966-346-150-0.

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

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

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

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

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

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

Yirik korxonalarning innovatsion ko'satkichlari kichik korxonalarниgiga nisbatan bir munkha yuqori. Buning asosiy sababi yirik korxonalarning texnologik bazasi, barcha yo'nalishlarda kadrlarning malakaviy va kasbiy tayyorgarligi yuqori, katta hajmda investitsiyalarni jalb qilish hamda yangi texnika va texnologiyalarni xarid qilish imkoniyati yuqori bo'ladi. Shu bilan birga faoliyati innovatsiyaga yo'naltirilgan xodimlarni rag'batlantirish uchun yetarli moliyaviy mablag'ga ega bo'ladi.

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

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

- korxonaga joriy etiladigan innovatsion loyihaning xavf-xatar darajasiga;

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

- boshqaruvning korporativ mintaqaviy va davlat darajasida innovatsion muammolarni yechishning muhimligi va ahamiyatlilik darjasи.

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

- innovatsiya uning tadbirkorlik faoliyatida ilk bor qo'llanilish;
- diffuziya innovatsiyaning keng tarqalishi.

Xalqaro amaliyotda innovatsiya:

- birinchidan ilmiy-texnik natijasi;
- ikkinchidan yangi usullar, tashkiliy-boshqaruv shakllari, texnologiya, texnikani yaratish va uni joriy etish;
- uchinchidan, ilmiy-tadqiqot va konstrukturlik ishlarini tashkil etish tuShuniladi.

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

- g'oyalarning integratsiyalashuvi + muammo yechimi + kashfiyat;
- kashfiyat + joriy etish → innovatsiya;
- innovatsiya + diffuziya → iqtisodiy foyda.

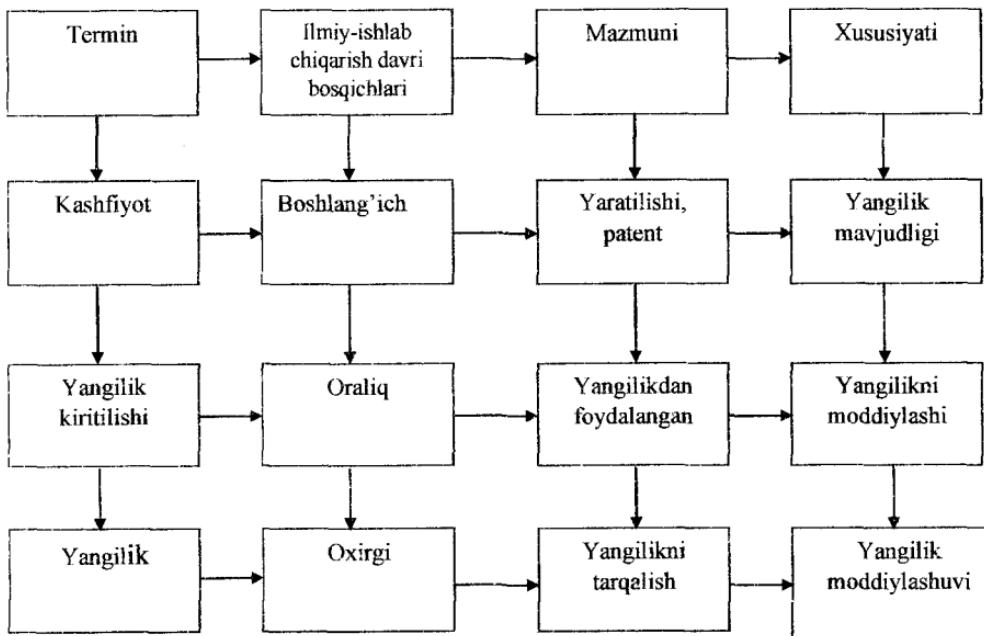
Shunday qilib, innovatsiya yangi g'oyalarning integratsiyasi tufayli modernizatsiya, yangi jarayonlarni, mahsulot, xizmat turini yaratish imkonini beradigan korxonaning texnologik rivojlanishini ta'minlaydi. Amaldagi yoki rejalshtirilgan faollikni optimallashtirish, doimiy yangilanish orqali korxona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

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

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

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

Innovatsiyani shakllanish bosqichlari 1.1- rasmida keltirilgan.



1.1-rasm. Innovatsyaning shakllanish bosqichlari

Amaliyot shundan dalolat beradiki, yangi g'oyalarni tijorat faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish - baholar raqobatiga qarshi kurashda qudratli quroq vazifasini o'taydi. Innovatsiya korxonalar faoliyati raqobatbardoshligini ta'minlashda tannarx, sifat, mehnat unumdarligidan keyin to'rtinchli o'rinda turadi.

Innovatsiya turkumlari

Korxonaning innovatsion maqsadi bilan innovatsiya o'rtasidagi aloqadorlikni ta'minlash uchun ularni turkumlarga ajratish maqsadga muvofiq. Innovatsiyani turli olimlar turlicha ajratishadi, ammo umumiy holda innovatsiya mahsulot, texnik-texnologik, tashkiliy-boshqaruva ijtimoiy-ekologik turlarga bo'linadi (1.1-jadval).

Innovatsiya turkumlari

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

Tashkiliy boshqaruv va ijtimoiy-ekologik innovatsiyaning qo'shimcha tavsifi Gudvilla hisoblanadi.³ Korxonaning ushbu aktiv (sezib bo'lmaydigan, nomoddiy aktiv) moddiy o'lchovga ega emas: patentsiz injener-texnologik qarorlar, tijorat jarayonini tashkil etish shakli va boshqarish usullari, bitimlarni (shartnoma, kelishuv) amalga oshirishdagi qulay sharoitlar, ishonchli sherik sifatida kompaniyaning obro'si va boshqalar. Gudvilla tijorat sotuvida baholanadi. Innovatsiya ulushini aniqlashda bozor tijorati qiymatiga qo'shilgan xissa muhim bo'lib, gudvilla o'sishini boshqa omillarga mos ravishda uni baholash lozim bo'ladi.

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

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

³ Schugurensky, Daniel (2000-06-02). "Citizenship learning and democratic engagement: Political capital revisited" in 41st Annual Adult Education Research Conference. Conference Proceedings: 417-422.

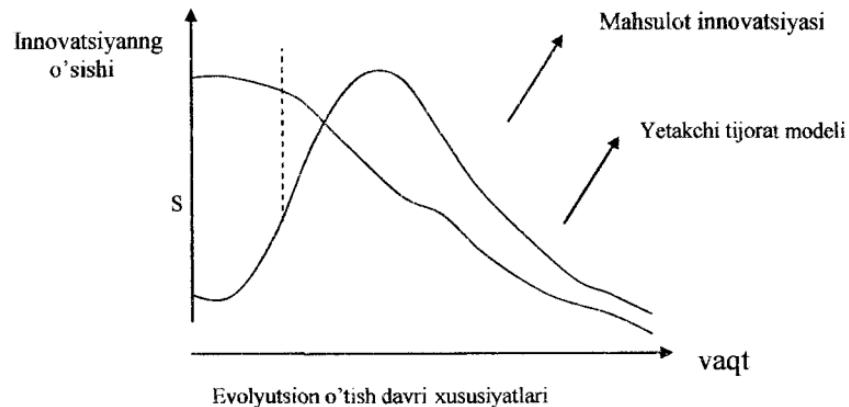
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish (ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va mahsulot sifatini oshirish hisobiga);
- tijorat nuqtai nazaridan an'anaviy texnologiya asosida olish mumkin bo'limgan yangi mahsulotlarni o'zlashtirish imkoniyati tufayli;
- tijorat nuqtai nazaridan istiqbolda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

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

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

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

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



1.2-rasm. Mahsulot va texnologik innovatsiyaning dinamikasi

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

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

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

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

Innovatsiya funktsiyalari

Innovatsiya mohiyati uning funktsiyalarida o'z aksini topadi. Innovatsiya funktsiyalari korxonalarning ishlab chiqarish tadbirkorlik faoliyatida muhim rol uynaydi. Ayniqsa korxonaning raqobatbardoshlik qobiliyatini oshirishda fuktsiyalarning tutgan o'mni beqiyosdir.

Innovatsiya uchta asosiy funktsiyani bajaradi:

- qayta ishlab chiqarish;
- investitsiya;
- rag'batlantirish.

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

Innovatsiyani qo'llash natijasida olingan foyda innovatsiyani investitsiyalash funktsiyasini bajaradi. Yangiliklarni keng miqyosda joriy etish korxonaning asosiy maqsadiga mos keladi va kelajakda innovatsiyalarni joriy etishni rag'batlantirishga xizmat qiladi.

1.2. Korxonaning innovatsion salohiyati

Korxonaning innovatsion salohiyati – moliyaviy, kadrlar, axborotlar, moddiy-texnik resurslar, tegishli xizmat ko'sratuvchi infratuzilmalar majmuuni tashkil etadi. Innovatsion salohiyati korxonadagi resurslarning mavjudligi va qo'yilgan vazifa hamda innovatsiyani joriy etish uchun uning tayyorgarligi va qobiliyatini aniqlab beradi. Innovatsion salohiyat korxonaning ishlab chiqarish, iqtisodiy va marketing imkoniyatlarini o'zida namoyon etadi. Innovatsion salohiyat korxonaning strategik maqsadlari bilan uzviy bog'liq bo'lib, ishlab chiqarish, texnologik va tashkiliy boshqaruv o'zgarishlarga oid dastur va loyihalarni amalga oshirishga qay darajada tayyorgarligini ham ko'rsatadi. Bu o'z navbatida yangiliklarni ishlab chiqarishda keng tarqalishiga, an'anaviy texnologiyalar o'rnnini yangilari egallash darajasiga, yangi mahsulotlar yaratish turlariga bog'liq.

Innovatsion salohiyat korxonaning loyihalarda ishtirok etishi va uning strategik imkoniyatlari darajasini o'zida ifoda etadi. Innovatsion salohiyatning rejaviy tarkibi korxonaning tijorat strategiyasini ishlab chiqish bosqichida aniqlanadi. Bu esa o'z navbatida boshqaruv iyerarxiyasida qarorlar va uning ijrosiga boriq taqaladi.

Rahbaryatning quyi tizimi tomonidan tegishli tayyorgarlik va kelishilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quydagilar hisobga olinadi:

- korxona faoliyatining yo'nalishlari bo'yicha innovatsion jarayonlarning muhim indikatorlari;

- texnologik va bozor talablarini hisobga olgan holda innovatsiyani kompleks baholash tizimi, ya'ni mahsulot va korxona raqobatbardoshligini, ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlash.

Tajribalar shundan dalolat beradiki korxonalarning yirik xalqaro loyihalarda ishtiroki, ularning innovatsion salohiyatini belgilab beradi. Innovatsiya faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ilmiy tadqiqot va konstrukturlik ishlarini tashkil etish, bozor, mahsulot, strategiyani uzviy aloqadorligini ta'minlash muhim ahamiyatga egadir. Bu audit faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Shu bois innovatsiya auditida quydagilar amalga oshiriladi:

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

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

- asosiy raqobatchilarga nisbatan innovatsiya faoliyatini baholash.

Korxona innovatsiya auditida asosiy e'tibor menejment asoslari, muhandislar va ilmiy xodimlar malakasiga, ilmiy-texnik mahsulotlar, ishlab chiqarishda marketing sohasidagi mutaxassislarning mavjudligiga, korxonaning bo'limgari va tegishli boshqaruv xodimlarining yangi texnologiyalarni o'zlashtirishdagagi kasbiy mahoratiga qaratiladi.

Texnik-texnologik innovatsiya

Korxona o'zining iste'molchilari oldida yuqori samara bera oladigan istiqbolli texnologiyalarni qo'llash va innovatsiya imkoniyatlaridan foydalanish bo'yicha mas'ul hisoblanadi. Texnologiya tijorat sohasida muhim resursdir. Texnologiyani ishlab chiqish va uni qo'llash bilan bog'liq bo'lgan jarayon – innovatsiya jarayoni bo'lib, tegishli tashkiliy ishlarni, tarmoq tuzilmasi, kommunikatsiya, bilimni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, texnologiya nafaqat texnologik jarayonni, balki korxonaning innovatsion faoliyatini va oqilona boshqarishning barcha omillarini o'z ichiga oladi.

Iqtisodiyotda texnologiyaga nisbatan ikkita yondoshuv mavjud. Birinchisi, texnologiya – ekzogen, ya'ni tashqi omil bo'lib, iqtisodiy o'sish omili hisoblanadi. Iqtisodiy yondoshuvning ushbu shaklida tahlil mehnat

unumdonligi va o'sish funktsiyasining kombinatsiyalashgan uchta ishlab chiqarish omillariga, ya'ni yer, mehnat, kapitalga asoslanadi. Shu bois texnologiyaning paydo bo'lish manbai hamda uni qo'llash usullari, yo'llariga xos jihatlari, texnologiyani kiritish va uni qo'llashda odatda muxokama qilinmaydi. Qolaversa, texnologiyaga sarflanadigan investitsiya ma'lum vaqt davomida daromadni kamaytiradi.

Hozirgi paytda iqtisodiy nazariyot va amaliyotchilar texnologik oqimlar va omillarni chuqur tahlil qilgan va tushungan holda texnologiyani iqtisodiy o'sishning endogen, ya'ni ichki omili ekanligini ishonchli ravishda isbot qilmoqda. Bundan tashqari texnologiyaga sarflangan investitsiyalar ma'lum bir vaqt davomida daromadning kamayishiga olib kelishi bilan birga investitsiya zamonaviy ilg'or ishlab chiqarish va axborot texnologiyalarini korxonalarga kiritish tufayli istiqbolda daromadning o'sishini ta'minlaydi.

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

- texnologiya iqtisodiy tizimning "endogen" qismi bo'lib, kapital va mehnat bilan birga ishlab chiqarishning asosiy omili hisoblanadi;
- korxonaning texnologik darajasi unga ajratilgan resurslarga mos ravishda proportsinal o'sib boradi;
- texnologik omil daromadning ko'payishi uchun xizmat qiladi;
- korxonaning barqaror o'sishiga texnologik o'sishni ta'minlash orqali erishiladi;
- "texnologik investitsiya" davri korxona iqtisodiyotini barqaror o'sishini ta'minlaydi;
- ilmiy-texnik taraqqiyot ishlab chiqarishni, axborotlar, marketing va boshqa texnologik jarayonlarni takomillashtirish imkoniyatlari odatda cheklanmagan bo'ladi;
- korxonaning ishlab chiqarish tijorat faoliyatiga texnik-texnologik innovatsiyaning tavsifini ifodalash uchun quyidagi larni amalgalash oshirish maqsadga muvofiq:

- xarajatlarni tahlil qilish;
- bahoga bog'liq innovatsion dastur va loyihalarni ishlab chiqish va xavf-xatarni kompleks baholash tizimini qo'llash;
- institutsional xarakterga ega bo'lgan tadbirlarni tahlil qilish va hisob-kitob ishlarini amalgalash oshirish.

Texnik-texnologik innovatsiyaning o'ziga xos jihatlari. Texnik-texnologik innovatsiya korxona innovatsion faoliyatining asosini tashkil etadi. U korxona tijorat strategiyasini joriy etishda texnologik o'zgarishlarni tartibga soladi. Korxonalardagi texnologik innovatsiya hamma vaqt ham oldingi texnologiyaning davomi bo'lavermaydi. Ko'pgina tarmoq

muammolari fundamental fan natijalarini jalb qilishni talab etadi. Chunki texnologik bilimlar murakkablashib boradi, texnologiya ilgari surgan ilmiy g'oyalar, tushunchalar o'zgaradi. Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, tadbirkorlik faoliyatida tarmoqlar innovatsiyalari va fundamental fan o'rtasida uzviy aloqalar mavjud bo'lib, istiqbolda korxonalar raqobatbardoshligi ko'p jihatdan fundamental va amaliy tadqiqot doirasidagi natijalar va unga asoslangan o'zining texnologik innovatsiya va joriy etish imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi. Texnologik innovatsiyaga misol qilib, yaratilgan va qo'llanilgan yangi yoki takomillashgan texnik vositalar va texnologiyalarni keltirish mumkin. Aynan ushbu texnik vositalar va yangi texnologiyalar korxonalarda yangi mahsulot turlarini yaratish va xizmatlarni ko'rsatish, intensiv barqaror rivojlanishni ta'minlash, iste'molchilar ehtiyojini to'laroq qondirish imkonini beradi. Yangi mahsulotlarni yaratishga xarajatlarni kamaytirishda, mahsulot sifatini oshirishda, menejment va boshqa faoliyat sohalarida, axborotlar texnologiyasini joriy etishda ijobiy o'zgarishlar kuzatilmoque. Texnologik innovatsiyaning tijoratlashuvi yangi tovarlarni yaratish va uni sotish imkoniyatlaridan foydalanishda namoyon bo'ladi. Ammo buning natijasida innovatsiyaning tijoratlashuvi mavjud iqtisodiy sharoitda yangi texnika va texnologiyaning joriy etilishi bir muncha sekin davom etishi mumkin. Agar texnologik innovatsiya tovar shaklini olmas ekan (chunki yangi texnika va texnologiya korxonaning tijorat davri uchun yaratiladi) tijoratlashuv jarayoni texnologik innovatsiyaning salohiyat xususiyati sifatida qabul qilinishi va istiqbolda tegishli bozor va iqtisodiy sharoit yaratilganda hayotga joriy etilishi mumkin.

Innovatsion diffuziya

Real iqtisodiy sharoitda faoliyat yuritayotgan korxonalar yangiliklarga bir xil munosabatda bo'lmaydi va uni qabul qilishi, foydalanishi, tarqalishiga ham bo'lgan munosabati turlicha bo'ladi. Buni innovatsion diffuziya deb atash mumkin.

Innovatsion diffuziya - korxonalar o'rtasida vaqt va zamonda yangiliklarning tarqalish jarayoni hisoblanadi. Shu bilan birga diffuziya dastlabki paydo bo'lgan, o'zlashtirilgan va amalda qo'llanilayotgan yangiliklarning keng miqyosda tarqalishini o'z ichiga oladi. Innovatsion diffuziyaning muhim omillaridan biri yangiliklarning tegishli ijtimoiy-iqtisodiy muhit bilan o'zaro ta'siri bo'lib, ularni shartli ravishda to'rtta guruhga bo'lish mumkin: novatorlar (yangilik yaratuvchilar), retsipientlar, joriy etuvchilar va qoloqlar. Novatorlar ilmiy-texnik bilimning generatorlari hisoblanadi. Ular ilmiy tadqiqot institutlari, oliy o'quv yurtlari, loyiha-konstrukturlik byurolari va boshqa tashkilotlar bo'lishi mumkin. Ular yaratilgan yungilikdan olinadigan daromadning bir qismini olishdan manfaatdor bo'lishadi. Retsipientlar esa yangiliklarni birinchi bo'lib hayotga

joriy etgan tadbirkorlar bo'ladi. Ular yangilikni ishlab chiqarishga yoki bozorga birinchi bo'lib joriy etishdan qo'shimcha foyda olishga faoliyat yo'naltirilgan tashkilot yoki firmalar hisoblanadi. Joriy etuvchilar korxonalar bo'lib, yangiliklarni ishlab chiqarishga keng miqyosda joriy etadi. Bu korxonalar uchun qo'shimcha foyda olish imkonini beradi. Qeloq korxonalar esa yangiliklarni joriy etish va uni keng tarqalishi bo'yicha qarirlarni kechikib qabul qilishi tufayli an'anaviy texnologiyadan foydalanishga majbur bo'ladi. Natijada mahsulot sifati past, tannarxi yuqori, sotish imkoniyatlari cheklangan bo'ladi. Innovatsion diffuziya bo'yicha qaror qabul qilishda ikkita ko'rinishdagi noaniqlikka ro'baro bo'lish mumkin: birinchisi, axborotlarning yetarli bo'imasligi tufayli, ikkinchisi – kutiladigan natijaning noaniqligi bilan bog'liq bo'ladi. Korxonalar yangiliklarni qo'llashning dastlabki bosqichida, odatda ushbu yangiliklarning afzalliklari to'g'risida yetarli ma'lumotga ega bo'lmaydi. Keyinchalik vaqt o'tishi bilan ishlab chiqarish – tijorat faoliyati yangilikni qo'llash yoki tanlangan yo'ldan voz kechish to'g'risida qaror qabul qilishi mumkin. Ba'zi bir investitsiyalar bo'yicha qaror qabul qilish raqobat kurashi sharoitida axborotlarning yetishmasligi bilan bog'liq bo'lib, raqobatdagi retsipientlar tajribasiga tayanadi. Bu korxonalarning innovatsion diffuziyaga nisbatan qarorlar qabul qilishda axborotlarning noaniqligi bilan bog'liq bo'ladi. Kutilayotgan natija bilan bog'liq noaniqlik bevosita yangiliklarni kiritish bilan bog'liq bo'ladi. Innovatsiyaning daromadlilik salohiyati diffuziyaning dastlabki bosqichida ma'lum bo'lmaydi. Yangiliklarni kiritish jarayonida tajribalar oshib borishi bilan ushbu noaniqlik asta-sekin bartaraf etiladi. Noaniqlikni va xavf-xatarni kamaytirish bilan barcha yangiliklarni qo'llash muddati tugab boradi, korxona daromadi kamayadi, uning bozorga kirish imkoniyatlari yoki salohiyati tushib boradi. Ushbu holat bozorni tegishli mahsulot turlari bilan tuyinishini taxminlay olmaydi.

Innovatsiyaning raqobatbardoshlik darajasi barcha mansaftor korxonalar tanloviga bog'liq bo'ladi, ammo mazkur innovatsiyaning eng kuchli ta'siri dastlabki retsipientlarda keyingilariga nisbatan kuchliroq bo'ladi. Ayniqsa radikal yangiliklarni kiritishda u yoki bu yangiliklarning afzalligini baholash diffuziyaning dastlabki bosqichida ancha qiyin kechadi. Bunday vaziyatda korxona raqobatbardoshligini ta'minlovchi tegishli yangilikni tarqalishini tanlash muhim ahamiyatga egadir. Yetarli tajribaga ega bo'lganda hamda ko'pgina korxonalar mazkur innovatsiyani ma'lum sharoitda qo'llab, uning afzalligiga ishonch xosil qilgandan so'ng keyingi retsipientlar uni qo'llashdan kutiladigan daromadga asoslanib qaror qabul qiladi. Bu esa korxonalarning Innovatsion salohiyatni belgilab beradi.

Texnologik ustuvorlik

Korxonalar uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanishni ta'minlash maqsadida ustuvor texnologiyalarni joriy etish bo'yicha kelishilgan qarorlar qabul qilmog'i lozim. Texnologik ustuvorlikni baholashda texnik-texnologik innovatsiya raqobatbardoshlik kurashining o'ziga xos resursi sifatida qaratadi va ishlab chiqarishni yoki mahsulotlar tabaqalashuvini hamda tovar mahsulotlari tannarxini kamaytirishni qo'llab-quvvatlash maqsadida qo'llaniladi. Shuningdek, korxona bozor uchun yangi mahsulot yaratish yoki yaratilgan yangi mahsulotni sotish bozorini kengaytirish maqsadida qo'llaniladi. Texnologik ustuvorlikni baholash vazifalari bo'yicha qarorlar qabul qilishda quyidagilarga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq:

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

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

Texnologik yetakchilik dastlab yangi texnologiyalarni joriy etish darajasi bilan bog'liq. Joriy etish darajasi esa tanlangan texnologik strategiyani tanlashni taqozo etadi. Unda quyidagilarga e'tibor qaratiladi: texnologik innovatsiyani o'zlashtirishda yetakchi bo'lish kerakmi yoki raqobatchilar izidan borib passiv pozitsiyani egallash lozimmi?

Yetakchi pozitsiyaning afzalliklari quyidagilar hisoblanadi:

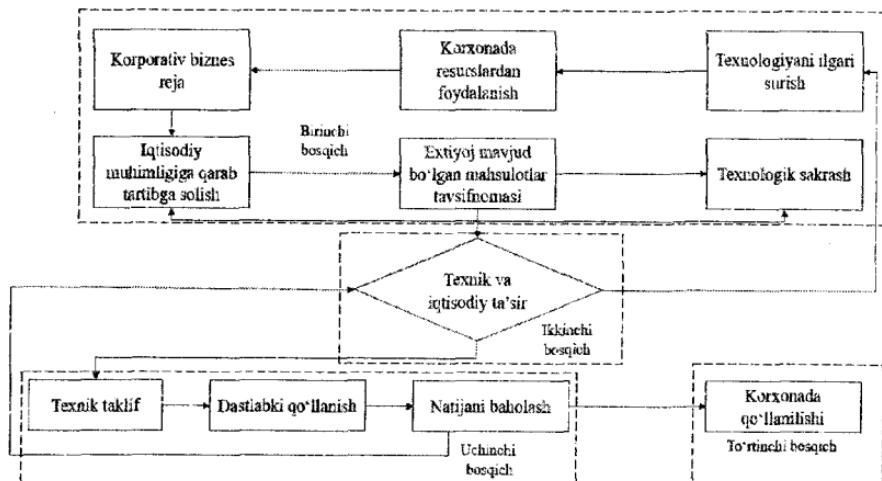
- korxonalar va iste'molchilar o'rtaqidagi hamkorlikni va o'zaro aloqani mustaxkamlash;
- bozorda qulay o'rinni egallash va uni saqlab qolishga erishish;
- xomashyo yetkazib beruvchilar bilan aloqani mustaxkamlash;
- mahsulotni taqsimlash kanallarining ustuvor yo'nalishlarini tanlash;
- tegishli tarmoq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

Yetakchilik pozitsiyasiga oid kamchiliklarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- xavf-xatar xarajatlarini korxona o'z zimmasiga olish;
- texnologik baza va bozor munosabatlari rivojiga oid noaniqlik darajasining yuqoriligi;
- xavf-xatarlar mavjudligining muqarrarligi;

- raqobatchilar mahsuloti va o'xshash texnologiyalarning nazorat qilish imkoni yo'qligi.

Yangi texnologiyani joriy etish jarayoni



1.3-rasm. Yangi texnologiyani joriy etishning izchilligi

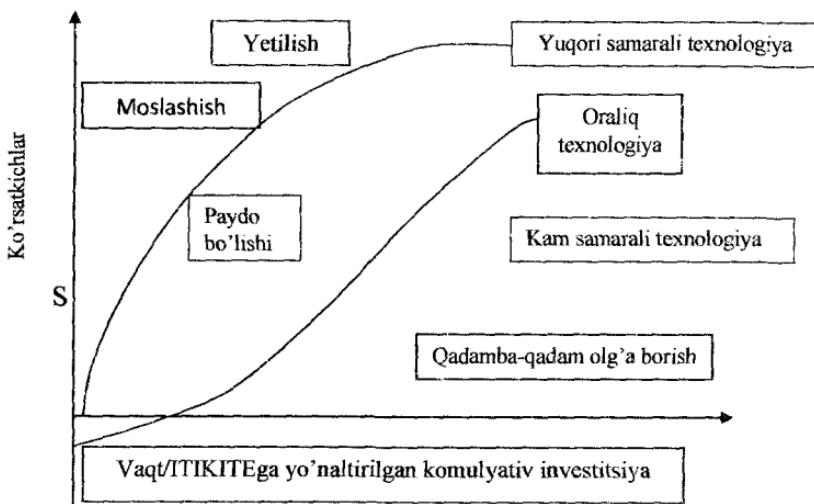
Yangi texnologiyalarni qo'llash natijasida kutiladigan foydaga erishish uchun asosiy e'tiborni ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarini tashkil etish va texnologik innovatsiya uchun qulay muhitni yaratish lozim. Shu bilan birga fundamental ilmiy-tadqiqot ishlarini rag'batlantrishda ilmiy xodimlarning ishtiroki darajasini hamda texnologik rivojlanish bilan shug'ullanayotgan oliy o'quv yurtlari va ilmiy markazlarning ishtirokinini hisobga olish maqsadga muvofiq. Texnologik innovatsiyani tanlash har bir korxonaning o'ziga xos jihatlarini hamda ishlab chiqarish imkoniyatlari, texnologik va moliyaviy imkoniyatlarini hisobga olgan holda amalga oshirilmog'i lozim (1.3- rasm). An'anaviy texnologiya o'rniga yangi texnologiyalarni joriy etishda tegishli texnologik innovatsiya tufayli korxona iqtisodiy ko'rsatkichlari yaxshilanishi e'tiborga olinadi. Innovatsiyaning ichki va tashqi motivlarini bir-biridan farqlamoq zarur. Tashqi rag'bat bu texnologiyaning rivoji, raqobatchilar harakati, iste'molchilar talabi va investorlar. Ichki rag'batda mulkdorlar va menejerlar investitsiyalashgan kapitaldan olinadigan daromadning hamda korxonada yaratilgan mahsulot qiymatning o'sishiga moddiy va nomoddiy bo'limgan resurslardan, marketing imkoniyatlaridan samarali foydalanishga, xodimlarning kasbiy malakasini oshirishga, mahsulot sifatini yaxshilash va uning turlarini ko'paytirishga, ishlab chiqarishni modernizatsiyalashga ko'proq e'tibor berishadi.

1.3. Korxonalarda innovatsion faoliyatining davriy dinamik o'sishi

Korxonalarda innovatsion faoliyatining davriy dinamik o'sishi iqtisodiy yuksalishning manbai sifatida qaralmog'i lozim. Ushbu holat korxonalar innovatsion faoliyatining ma'lum tartibda davriy takrorlanishi bilan ajralib turadigan tebranishning o'ziga xos bo'lgan turi sifatida iqtisodiy o'sishga erishilib borilayotganidan dalolat beradi. Davriylik nazariyasining asosiy natijalari N.D.Kondratyev nomi bilan bog'liq. Ushbu olim tomonidan taklif etilgan uzun to'lqin (katta davr) iqtisodiy konyunkturasi ilmiy texnik taraqqiyot va iqtisodiy rivojlanish o'rtasida aloqadorlik mavjudligini isbotladi. Olim fikriga ko'ra, har bir mazkur iqtisodiy konyunkturaning oldingisiga nisbatan o'zgarishini korxona faoliyati elementlari yig'indisining o'zgarish darajasi va rivojlanish yo'nalishi hisoblanadi. Eng muhimi, innovatsiyaning katta davr tabiatini aniqlashdagi tutgan o'rni ahamiyatga molik ekanligi ilmiy asoslab berilgan. Turli vaqt davomida konyunktura tebranishi kontseptsiyasini ishlab chiqishga katta xissa qo'shgan avstriyalik olim I.A.Shumpeter ("Ish davri", 1939 yil) bo'lib, mazkur tadqiqotchi tomonidan o'zaro bir-biri bilan bog'liq uchta to'lqin alohida ajratib ko'rsatilgan.

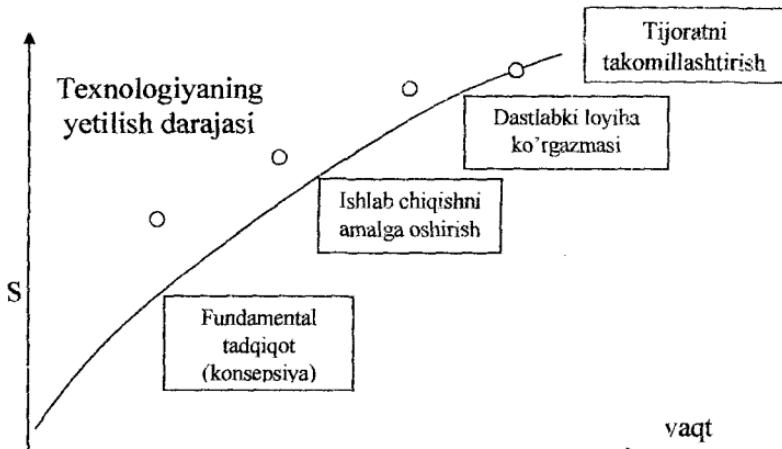
Birinchi qisqa to'lqin (3-3,5 yil); ikkinchisi – o'rta to'lqin (7-11 yil); uchinchisi uzlusiz to'lqin (N.D.Kondratg'ev to'lqini 48-55 yil). I.A.Shumpeter tomonidan uzoq davrlar uchun innovatsiya to'lqininining tadbirkorlar innovatsiya faoliyatini faollashtirishdagi tutgan o'rni va ahamiyati ilmiy asoslab berilgan. Innovatsiya iqtisodiy tizimning mutanosibligini buzadi, ishlab chiqarish – tijorat davri, innovatsion dinamika va uning iqtisodiy oqibatlari bilan belgilanadi. Olim ilgari surgan g'oya yoki nazariya endogen mexanizmi bo'lib, innovatsion jarayonlar korxonaning rivojlanish davri bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Iqtisodiy dinamik davrning yangilanishi va uning iqtisodiy tizim mutanosibligini buzishi, bevosita tadbirkorlarning texnologik kombinatsiyalarni joriy etishi tufayli ro'y beradi.

Har bir uzoq davr shaklga ega (to'lqinga emas) bo'lib, S-egri chizig'i ko'rinishidagi (logistikali) texnologiyani ishlab chiqishning ma'lum hayotiy davri trayektoriyasini o'zida aks ettiradi. Bunda dastlabki texnik jarayonning oxirgi bosqichida yangi jarayon paydo bo'ladi va S-egri chizig'i bo'ylab texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar o'z ifodasini topadi. Texnologiyaning hayotiylik davriga oid o'ziga xos jihatlari va unga mos asosiy bosqichlari 1.4 va 1.5 - rasmda keltirilgan.



1.4-rasm. Texnologiyaning hayotiylilik davri modeli

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



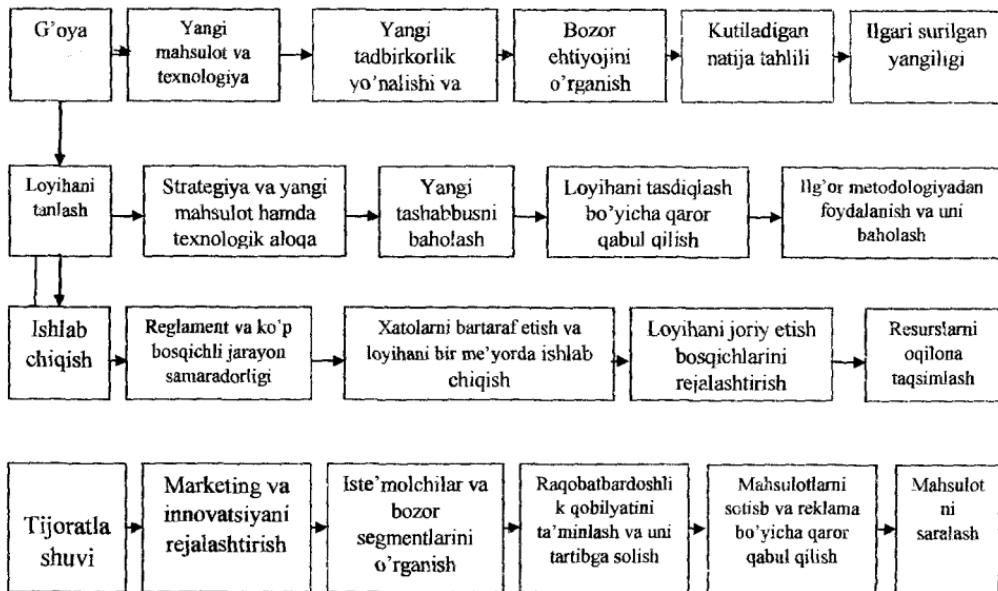
1.5-rasm. Texnologiyani ishlab chiqish

Statistikada texnologik yo'l korxonalar majmuini ifodalaydi va resurslar texnologiyasi hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifat tafsilotiga yaqin bo'ladi. Dinamikada esa u qayta ishlab chiqarishni o'zida namoyon etadi. Texnologik yo'lning yadrosini ishlab chiqarishning bir-biri bilan

bog'liq texnologik majmui tashkil etadi. Texnologik zanjir ishlab chiqarishning barcha bo'g'inlarini o'z ichiga oladi va tegishli noishlab chiqarish iste'moli bilan tutashadi. Oxirgisi - texnologik yo'lning qayta ishlab chiqarish konturi bilan tutashib, tegishli malakali mehnat resurslarini qayta yaratishni taxminlagani holda rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi. Texnologik yo'l bir necha o'n yilliklarni o'z ichiga olib, uni ikkita bosqich ko'rinishida ifodalash mumkin: birinchisi – oldingi yo'l sharoitida uning tiklanishi davom etadi, ikkinchisi esa o'sish bosqichini o'zida namoyon etadi. O'sish bosqichida eski texnologik yo'l o'rnini yetakchi (yangi) yo'l egallashi tufayli iqtisodiy tarkibiy o'zgarishlar yuz beradi. Ushbu holat ishlab chiqarishning qisqarishi va beqarorlikning kuchayishiga sabab bo'ladi va yangi yo'l doirasida davom etadi. Yangi, ya'ni yetakchi yo'lning o'sish fazasida aksariyat oldingi texnologik zanjirlar ularga bo'lgan ehtiyojga qarab moslashadi. Ko'pgina ishlab chiqarishda aralash yo'llar o'ziga xos bozor nishasida uzoq vaqt faoliyat yuritishi mumkin. Doimiy o'zgaruvchan texnologik yo'l yangi resurslarni jaib qiladi va o'z umrini yashab bo'lgan resurslar o'rnini egallaydi. Innovatsiya texnologiyasi tufayli iqtisodiy jihatdan oqilona foydalanilgan resurs, u yoki bu resurslardan samarali foydalanish va unga tezda moslashish imkonini beradi.

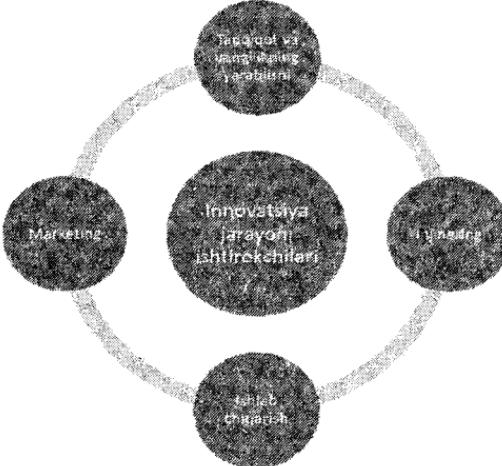
Innovatsiya jarayonlari, vazifalari va bosqichiari

Korxonalarda innovatsiya samaradorligini oshirish va uni boshqarish ko'p qirrali funktsional soha bo'lib, turli malakani va kasbiy mahoratni talab etadi. Korxona menejerlari innovatsiya sohasida muvaffaqiyatga erishish uchun o'zaro bir-biri bilan bog'liq to'rtta sohaning integratsiyasini bilishi va undan amalda oqilona foydalanilmog'i lozim (1.6-rasm). Innovatsiya jarayoni texnologik diffuziyani (ishlab chiqish, o'zlashtirish, qo'llash, ishlab chiqarishdan chiqib ketish) o'zida aks ettiradi. Innovatsion jarayon mahsulotlarni, texnika, texnologiyani va xizmatni yangilashga, iqtisodiy o'sish hamda ilmiy-texnik taraqqiyotga xizmat qiladi. Korxonalardagi innovatsion faoliyat o'zining evolyutsion faoliyati davrida ma'lum o'zgarishlarni boshidan kechirdi va hozirgi davrda murakkab ko'p qirrali jarayonga aylandi. Innovatsiya faoliyati o'zgarishlar majmui bo'lib, xususan korxonaning maqsadi, sharoiti, ishlab chiqarish va tijoratni tashkil etish shakllarini, boshqaruv faoliyati, usul va vositalarini o'zida mujassamlashtirib, qisqa muddat davrida samaradorlikni oshirish salohiyatini va yangiliklarni joriy etishni ta'minlaydi, istiqbolda esa korxonaning barqaror yuksalishiga va uning raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolishga xizmat qiladi.



1.6-rasm. Innovatsiya jarayonining vazifalari va bosqichlari

Innovatsion jarayonning yadrosini texnologiya mulkdorlari va ilmiytadqiqot ishlari hamda tajriba konstrukturlik byurolari va boshqa ilmiytadqiqot bilan shug'llanuvchi tashkilotlar tashkil etadi (1.7-rasm).



1.7-rasm. Innovatsiya jarayoni ishtirokchilari

Ushbu o'zaro aloqadorlikning pirovard natijalari foydaning o'sib borishiga erishish, yo'qotish va xarajatlarni kamaytirish, texnik vositalar,

uskuna va jihozlardan foydalanish samaradorligini oshirish, yangi texnologiyalarni, mahsulotlar va xizmat turlarini yaratish, mehnat, moliya va boshqa resurslardan samarali foydalanish, yangi texnik xizmatlarni ko'sratish imkonini beradi. Xarajatlarning o'sishi sharoitida har bir navbatdagi bosqichda istiqbolli g'oyani topish uni to'g'ri baholash alohida ahamiyatga egadir. Innovatsiya jarayonlarini tashkil etishning istiqbolli texnologiyasi, harakatlarni va qabul qilinadigan qarorlarning mavjud nazorat nuqtasi bir vaqtda bo'lishini taqozo etadi. Zamonaviy axborotlar va kommunikatsion texnologiya bunga ko'mak beradi. Bundan tashqari korxonalarda innovatsion jarayonning muvaffaqiyatli borishi funktsiyalararo aloqalarni o'matishga bog'liq. Shuni unutmaslik lozimki, korxonalarda innovatsiya samaradorligiga, innovatsiya jarayonini oqilona boshqarishga asoslangan ilmiy-tadqiqot, injiring, ishlab chiqarish, marketing faoliyatini muvofiglashtirmasdan erishib bo'lmaydi.

Innovatsiya jarayoni modelining shakllanishi

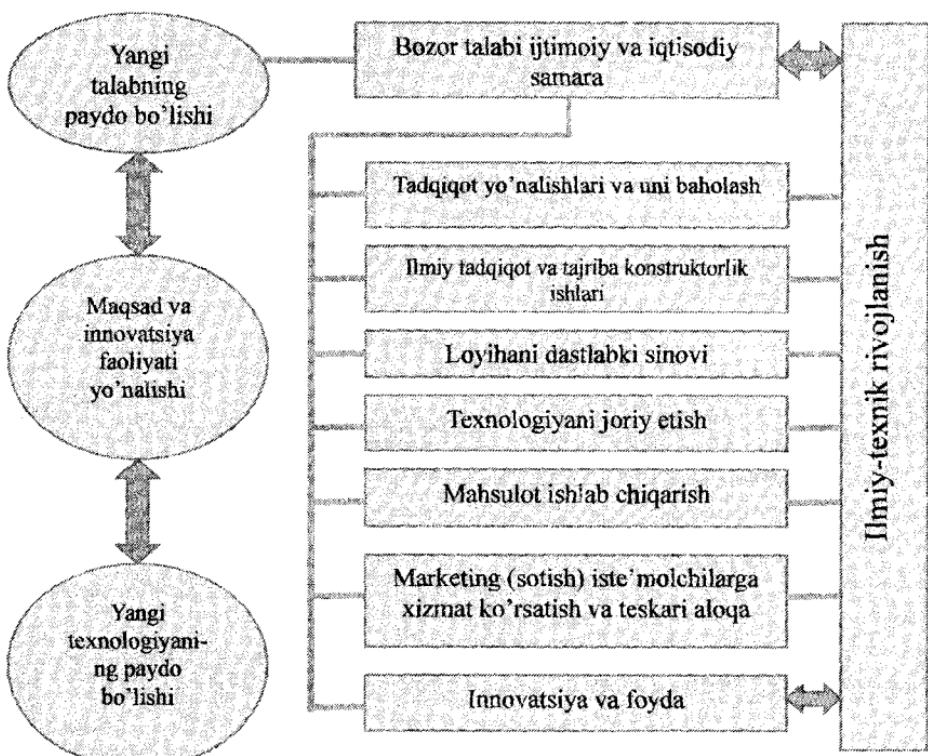
Innovatsiya jarayoni dastlabki yondoshuvlarda ijodiy faoliyat bilan bog'liq bo'lgan jarayon deb qaralgan va irratsional hamda tashkil etilmagan faqat modelda o'z ifodasini topishi mumkin bo'lgan "qora cutti" deb tushunilgan. Keyinchalik u yoki bu sohaga ixtisoslashgan korxona faoliyatining innovatsion modeli, innovatsiya jarayoni ishtirokchilarining ishonchli faoliyati makro va mikroiqtisodiy sharoitga bog'liqligi namoyon bo'la boshladi. Innovatsiya jarayonining bir nechta modeli mavjud bo'lib, ularning har biri korxona strategiyasining o'ziga xos jihatlari, o'z hayotiy davrining assosiy makroiqtisodiy sharoiti bilan ajralib turadi. Chiziqli (birinchi) model 60-chi yillarning o'rtalarida qo'llanilgan bo'lib, unda texnologiyaga ustuvor ta'sir etish (technology/science) assosida innovatsiya jarayoni shakllandi. Innovatsiya g'oyasi ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari zaminida paydo bo'ladi, ushbu jarayonda bozor sust rol o'ynaydi degan g'oya mavjud bo'lgan. 60-chi yillarning o'rtalariga kelib bozorga ta'siri ustuvor (market/heed) deb tan olingan chiziqli model keng tarqala boshladi. Ushbu modelga ko'ra ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari va texnologik ishlana mazkur holatda bozor talabi hisoblanadi.

XX asrning 70-chi yillariga kelib texnologiya va bozorni o'zida mujassamlashtirgan yangi innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeli paydo bo'ldi. Ushbu model orqali innovatsiya jarayonining izchilligi, xarakteri, uning teskari aloqasi o'z ifodasini topadi (1.8-rasm).

Ushbu model ikkita strategik yo'nalishni: mahsulotga talabning o'sishini, fan va texnikaning bozorda yangi mahsulotlarga va texnologiyaga

bo'lgan talabga mos ravishda rivoj topishini o'zida aks ettiradi. Korxona faoliyatining ushbu ikkita mustaqil yo'nalishida uchta o'zaro bir-biri bilan bog'liq ta'sirni ko'rish mumkin.

Birinchisi kontseptual qarorlar qabul qilish (bozorda qondirilmagan ehtiyojni, tadbirkorlikning yangi modelini, moliyaviy va boshqa omillarni hisobga oldan holda); ikkinchisi, yangi texnologik qarorlarni ishlab chiqish (texnik vesitalar, uskunalar, texnologik jarayon, xodimlarni tayyorlashni hisobga olgan holda); uchinchisi, innovatsion texnologiyani joriy etish. Ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari sohasi va uning yangi ehtiyojni qondirish modelida o'z aksini topishi innovatsion g'cyalarning bosh manbai hisoblanadi. Model turli innovatsiya manbalarini, xususan korxona tomonidan olib boriladigan ilmiy tadqiqotlarni, bozor ehtiyojini, korxona faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni o'zida aks ettiradi. Teskari aloqaning mavjudligi loyihami qayta ishlash imkoniyatlaridan dalolat beradi. Bu o'z navbatida tajribalar asosida yo'l qo'yilgan xatolarni o'rganish va uni bartaraf etishni ta'minlaydi.

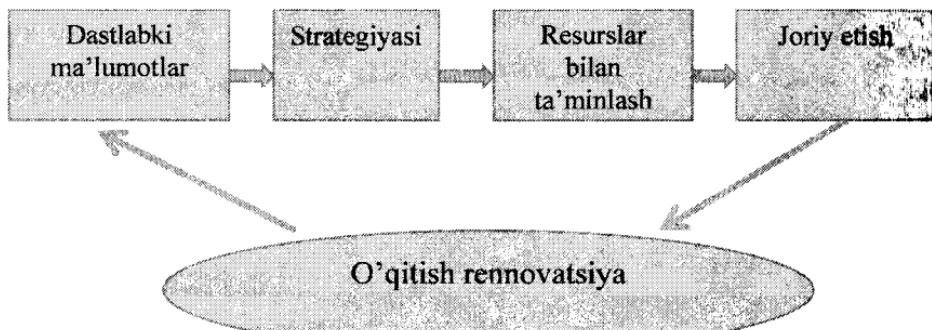


1.8-rasm. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeli

Innovatsion faoliyatning asosiy bosqichlari

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

Ushbu model korxonalarda innovatsiyani boshqarish jarayonining asosini tashkil etadi. 1.10-rasmda korxonalarda innovatsiya faoliyatini boshqarish bosqichlarining izchilligi, ya'ni axborotlarni yig'ish, qayta ishslashdan to innovatsiya faoliyati natijalarini joriy etishgacha bo'lgan tadbirlarni o'z ichiga oladi.



1.10- rasm. Korxona innovatsion faoliyatining asosiy yo'naliшlari

Faoliyat turlari bosqichidagi dastlabki ma'lumotlarga quyidagilar kiradi:

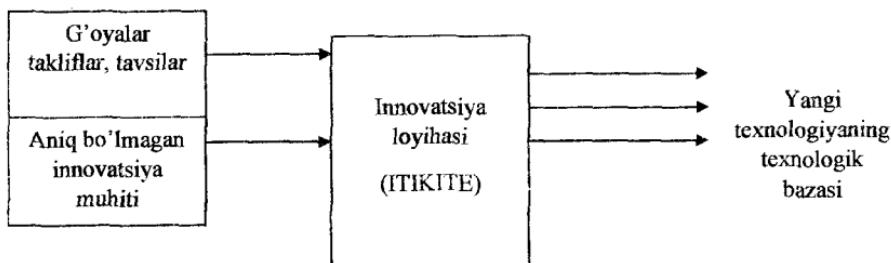
- bozor, texnologik va boshqarish muhiti to'g'risidagi axborotlar;
- bozor, texnologik va boshqarish muhiti to'g'risidagi tashqi va ichki axborotlarni yig'ish, qayta ishslash;
- qarorlar qabul qilish uchun axborotlarni qayta ishslash, tayyorlash.

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

- birinchidan, istiqbolda samara beradigan o'xshash g'oyalarni yig'ish va ularni tartibga solish;

- ikkinchidan, mahsulotlarni va texnologiyani ishlab chiqish, ko'p xarajat talab qiladigan jarayon hisoblanadi. Shu bois faqat istiqbolli g'oyalarni ishlab chiqarish bosqichiga yetkazish maqsadga muvofiq.

Innovatsiya g'oyalalarini (takliflarini) ishlab chiqish va tanlash, uni mahsulot ishlab chiqarishda joriy etishni boshqarish 1.11-rasmida keltirilgan



1.11-rasm. Innovatsiya g'oyalalarini ishlab chiqarishga joriy etish tamoyillari

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

Bundan tashqari "dastlabki axborot" bosqichida korxona innovatsiya madaniyatining shakllanishiga bo'lgan talab aniqlanishi lozim. Ushbu talab quyidagilardan iborat bo'lmoshi zarur:

- innovatsiya faoliyati uchun qulay imkoniyatlarni qidirish va uni mutazam ravishda tahlil qilib borish;
- menejmentning muammoni yechishdagi o'rni;
- muvaffaqiyat va omadsizlik sabablari;
- innovatsiya sohasida faoliyat yuritayotgan xodimlarning intellektual bilim darajasi;
- innovatsion faoliyatining fanlararo o'zaro aloqasi.

"Strategiya" bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

- uzoq muddatga mo'ljallangan prognoz va korxonaning strategik rivojlanish yo'naliishi;
- imkoniyatlarni aniqlash nuqtai nazaridan innovatsiya faoliyati maqsadi, yo'naliishi;

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

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

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

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

"Resurslar bilan ta'minlash bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

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

- korxonaning Innovatsion salohiyat va ichki imkoniyatlaridan foydalangan holda o'zining ilmiy texnik va texnologik ishlanmalarini ishlab chiqish;

- ITIKITE tashkilotlari tavsiya etgan texnologiyalardan unumli foydalanish;

- texnologiya transfertasidan foydalanish;

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

"Joriy etish bosqichidagi faoliyat turlariga quyidagilar kiradi:

- barcha innovatsiya ishlanmalarini oxirigacha yetkazish;

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

- vakillikni taqsimlash va foydalanishni amalga oshirish;

- xizmat ko'rsatish: kelishmovchilikni aniqlash va bartaraf etish.

Innovatsiya faoliyatini boshqarish iqtisodiy jarayon hisoblanadi. U yangiliklarni ishlab chiqish va joriy etishni o'z ichiga oladi. Ushbu holat korxonaning an'anaviy ishlab chiqarish, tijorat faoliyati doirasida uning biznes rejasiga yangicha iqtisodiy mazmun bag'ishlaydi. Iqtisodiyotning globallashuvi va raqobat muhitining murakkablaShuvi sharoitida innovatsiya faoliyati samaradorligini oshirish bizning kundalik iqtisodiy amaliyotimizda korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanishini ta'minlashning muhim omili bo'lib qolaveradi.

1.4. Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarish

Korxonalarning barqaror rivojlanishi iqtisodiy o'sishning muhim muammolaridan biridir. Keskin raqobat hukm surayotgan hozirgi sharoitda korxonalar barqaror rivojlanishsiz faoliyat yurita olmaydi. Boshqarish nazariyasida odatda barqaror tizim to'g'risida korxonaning barqarorligini saqlab qolish yoki uning faoliyatiga tashqi muhit ta'sirining sezilarli emasligi tushuniladi. Iqtisodchilar barqarorlikni aholi bandligi va yuksak iqtisodiy

o'sishga asosiy e'tiborni qaratadi. Sotsiologlar jamiyat ehtiyojini qondirishni asos qilib olishadi. Ekologlar atrof muhitga yetkazilgan zararni hisobga oladi. Alovida olingen korxonalar miqyosida barqaror rivojlanish to'g'risida qator ta'riflar mavjud bo'lib, ularda joriy yilda va istiqbolda ehtiyojlarni qondirish uyg'unligiga asosiy e'tibor qaratiladi. Rivojlanish bu dinamik kategoriya bo'lib, beqaror holatning mavjudligini taqozo etadi. Iqtisodiy tizimni o'rganuvchi mutaxassislar ilmiy ishlarida barqarorlik holati kam uchraydi va u uzoq vaqt davom etmaydi. Shu bois barqaror rivojlanishni korxonaning belgilangan yashash qobiliyatini saqlab qolishga yo'naltirilgan doimiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlovchi va uni tartibga solib turuvchi jarayon deb tushunmoq lozim. Korxonaning barqaror rivoji uzoq vaqt davomida uning rentabelligini taxminlagan holda harakatdagi resurslar majmuidan samarali foydalanish, institusional, ekologik, texnologik, sotsial va boshqa chekhanishlar doirasida strategik rivojlanish qarorlarini qabul qilishni talab etadi. Bu o'z navbatida korxonaning tashqi, ichki sharoitlarga va omillarga moslashishi zarurligini taqozo etadi. Korxonalarning barqaror rivojlanishi uning maqsadli yo'nalishi bilan uzviy bog'liq bo'lishi lozim. Agar korxona maqsadi jahon bozoriga chiqish va unda o'z o'mriga ega bo'lismi bo'lsa, barqaror rivojlanishning moliyaviy, iqtisodiy, texnik, texnologik va ijtimoiy-ekologik ko'rsatkichlariga (foyda, investitsiya, sotish hajmi, texnologik daraja, innovatsiya va madaniy salohiyat va boshqalar) asosiy e'tiborni qaratmog'i va dunyo miqyosida yetakchi korxonalar qatoridan joy olishga intilmog'i lozim. Umuman olganda korxona barqarorligi – uzoq vaqt davomida investitsiya yoki kapital samaradorligini saqlab qolgan hamda iqtisodiy, ekologik, ilmiy-texnik, institutsional chekhanishlarga amal qilgan holda u yoki bu tashkiliy-texnik qaror qabul qilish imkonini bermog'i lozim. Korxonaning barqaror rivojlanishi biron bir ko'rsatkich orqali uning umumiy holatini ko'rsatishi mumkin. Barqarorlik tushunchasining ko'p qirrali, turfa xil ko'rsatkichlardan foydalanishni taqozo etadi. Masalan neft-gaz kompaniyalarining vertikal integratsiya asosida barqaror rivojlanishi uning tarkibiga kirgan alovida korxonalar manfaatiga mos tushmasligi mumkin. Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning mintaqaviy, tarmoq va boshqa yo'nalishlari kompaniyaning barqaror o'sishini ta'minlashi ham mumkin, ba'zida esa uning manfaatiga mos kelmasligi ham mumkin. Shu bois kompaniyaning innovatsiyaga asoslangan barqaror o'sish strategiyasini ishlab chiqishda, uning tarkibiga kirgan korxonalar, ularning bo'linmalari manfaatini hisobga olish maqsadga muvofiq.

Innovatsion rivojlanish bu kelajak poydevori.

Korxonalarning innovatsiya asosida rivojlanishini innovatsiya jarayonlarini tashkil etish samaradorligi bilan bog'lash maqsadga muvofiq.

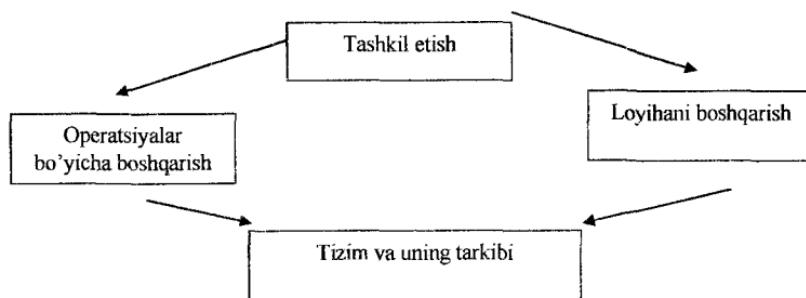
Innovatsiya jarayonlarini samarali tashkil etish, korxonani barqaror rivojlantirish omili sifatida qaraladi.

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

Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi uning to'rtta bir-biri bilan uzviy bog'langan sohalarida o'z aksini topadi. Xususan, tashkiliy, tizimli, loyihali va operatsiyalar bo'yicha boshqarish (1.12-rasm).

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

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



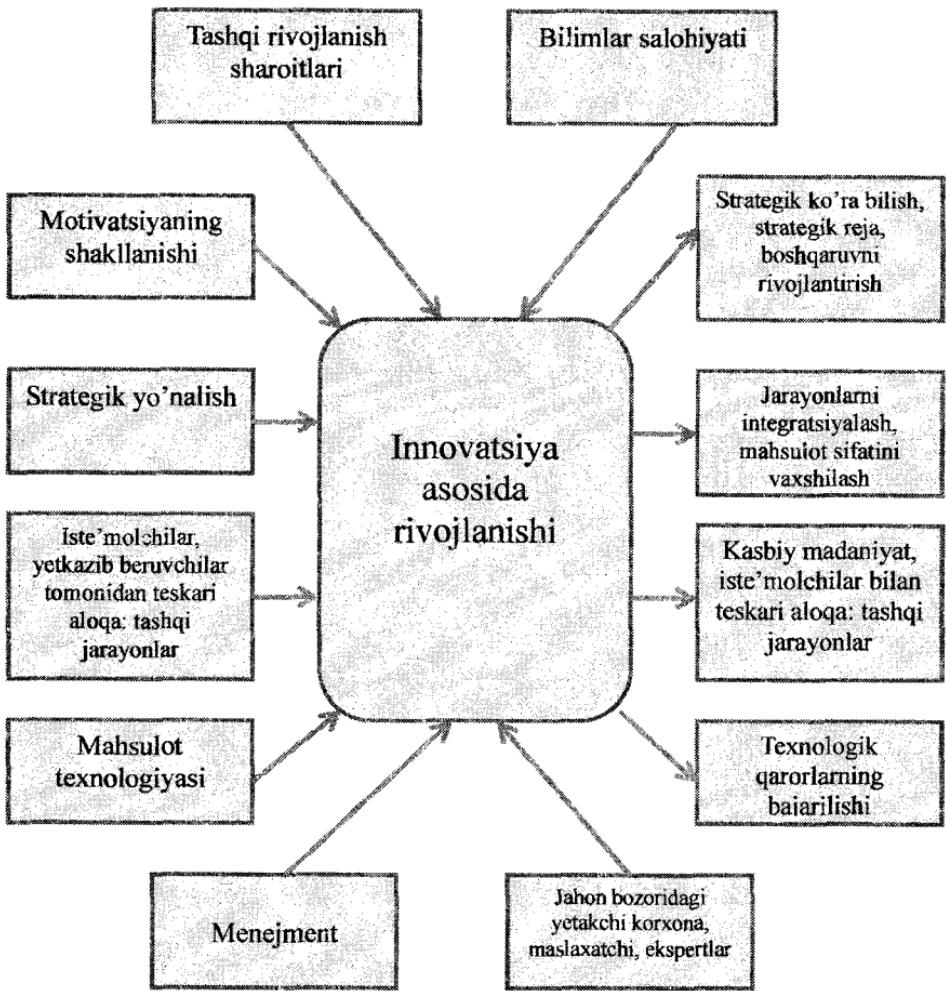
1.12-rasm. Innovatsion salohiyatning shakllanishi va uni boshqarish

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

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

Ta'kidlash o'rinniki, korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlash taktika va strategiyasi innovatsiya asosida rivojlanishga tayanadi. Ushbu holat dastlab ular tomonidan texnik-tehnologik va innovatsion tashkiliy boshqaruv omillaridan samarali foydalanish orqali o'zlarining joriy va istiqbolli maqsadlariga erishishni o'zida aks ettiradi. Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi uning maqsadga muvofiq yo'nalishi bo'lib, innovatsiyaning samarali joriy etilishi tufayli uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror o'sishini ta'minlaydi (1.13-rasm).

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



1.13-rasm. Korxonaning innovatsiya asosida rivojlanishi

Innovatsiya asosida rivojlanish yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- korxonaning ishlab chiqarish tijorat sohasidagi faoliyati bo'yicha innovatsiya asosida rivojlanishini ta'minlovchi kontseptual modelni yaratish;
- har bir faoliyat sohasida innovatsiya jarayonining muhim indikatorlarini ishlab chiqish va unga mos ravishda yuqori boshqaruv darjasida va operatsiyalar bo'yicha qarorlar qabul qilish;
- texnologik parametrlar hamda bozorda korxona mavqeini hisobga olgan holda innovatsiyani kompleks baholash tizimini ishlab chiqish va uning samaradorlik, sifat va mahsulotdagi ulushini aniqlash, innovatsiya asosida rivojlantirish tufayli barqaror o'sishni ta'minlash.

Korxonalardagi strategik o'zgarish boshqaruv loyiҳalarini hayotga joriy etish tufayli ro'y beradi. Har bir loyiha doirasida raqobat muhitiga

korxona barqaror rivojlanish asosida kirib borishi uchun operativ boshqaruvga katta ehtiyoj sezadi.

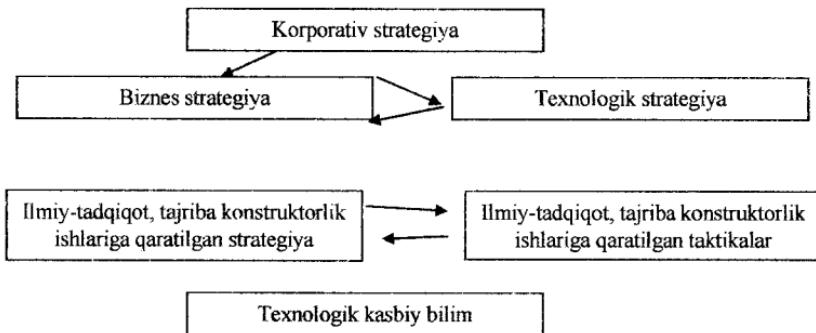
Strategiya va innovatsiyaning o'zaro aloqadorligi innovatsiya loyihasini strategik rejalshtirishda o'z aksini topadi. Loyihaning rahbarlari rivojlanish ustuvorligini hamda innovatsiya vazifalarini aniqlashda (ma'lum davr doirasida) o'zaro munosabatda bo'ladi.

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

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

Strategik va operativ boshqaruv ko'pgina o'zgaruvchilar bilan o'zaro bog'liq. Bundan tashqari operativ boshqarish vazifalariga kiradigan qisqa muddatli o'zgarishlar strategik qarorlar qabul qilishning asosini tashkil etadi. Boshqaruv o'zgaruvchanligiga baho, ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi, moddiy, moliyaviy va boshqa resurslar kiradi. Bundan tashqari soliq foizlari, innovatsion o'zgarishlar, ekologik xavfsizlikni ta'minlashga qo'yilgan talablarning o'sib borishi va boshqalar ham boshqaruvning o'zgarishiga sabab bo'ladi.

Korxona faoliyati to'xtovsiz tashqi o'zgarish hamda ichki rivojlanish omillari bilan bog'liq. O'zgarishlarga moslashish turli tarkibiy yangiliklar bilan bog'liq bo'lib, odatda innovatsion xarakterga ega bo'ladi. Innovatsion yo'nalish korxonalarning barcha faoliyat sohalariga tegishlidir. Innovatsiyaning ta'siri, xususan texnik-texnologik innovatsiya keng qamrovli va dinamik xususiyatga ega bo'lib, qo'yilgan strategik vazifalarni bajarish uchun yangi boshqaruv uslubini talab etadi. Korxonaning maqsadi yuqori raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolish bo'lganligi bois, dastlab innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan strategik yondoshuvni va texnologik rivojlanish yo'lini tanlashi lozim (1.14-rasm).



1.14-rasm. Korxona menejmenti doirasida strategiya va texnologiyaning o'zaro ta'siri

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

Korxonaning strategik rivojlanishi dastlab kelajakda korporativ rivojlanish bilan bog'liq yo'nalishini aniqlashni talab etadi. Bu korxonaning istiqboli bilan bog'liq bo'lib, ustuvor rivojlanish yo'nalishini tanlash (tarmoqlar bo'yicha yoki tarmoqlararo) kelajakda texnologik va mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha yetakchi korxona bo'lishga harakat qilishga yordam beradi. Amaliyotda ushbu holat strategik menejment faoliyatining barcha bosqichlarida innovatsiya jarayonlari boshqaruvining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi.

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

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

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

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

- innovatsion rivojlanish tendentsiyasining korxona biznesini rivojlantirishga mos kelishini;
- korxonaning iqtisodiy va ilmiy-texnik yo'naliшlarini;
- korxona biznesida innovatsiyani o'ziga xos jihatlarini.

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

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

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

Nazorat savollari

1. Innovatsiya berilgan ta'riflar mohiyatini tushuntirib bering.
2. Istiqbolda korxonalarning innovatsion yo'naliшlarini nimalardan iborat?
3. Innovatsiyaning shakllanish bosqichlarini izohlab bering.
4. Innovatsiyaning qanday turkumlarini bilasiz?
5. Ijtimoiy-iqtisodiy, radikal, evolyutsion, kombinatsiyalashgan innovatsiyaning mohiyatini qanday tushunasiz?
6. Innovatsiyaning qanday funksiyalari mavjud?
7. Korxonaning innovatsion salohiyati nimalarda o'z aksini topadi?
8. Texnologiyaga iqtisodiy yondoshuvning qanday shakllari mavjud?
9. Korxonaning rivojini ta'minlovchi omil sifatida texnologiyaning o'ziga xos jihatlari nimalarda namoyon bo'ladi?
10. Innovatsion diffuziya nima va uning qanaqa turlarini bilasiz?
11. Texnologik ustuvorlik nima va texnologik strategiyani tanlashda nimalarga e'tiborni qaratish lozim?

12. Yangi texnologiyalarni joriy etish izchilligini tushuntirib bering.
13. Texnologiyaning hayotiy davri modelini tushuntirib bering.
14. Texnologiyani ishlab chiqish bosqichlari nimalardan iborat?
15. Innovatsiya jarayoni nima va uning bosqichlari, vazifalarini izohlab bering.
16. Innovatsiya jarayoni ishtirokchilari to'g'risida nimalarni bilasiz?
17. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqli modeli mohiyatini tushuntirib bering.
18. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeliga xos jihatlar nimalardan iborat?
19. Innovatsion faoliyatining to'rt bosqichli modeli nimalarni o'zida aks ettiradi?
20. Korxona innovatsion faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aytib bering.
21. Innovatsiya g'oyalarini ishlab chiqarishga joriy etish tamoyillari nimalardan iborat?
22. Integratsiyalashgan innovatsiya modelingin mohiyati va ahamiyatini tushuntirib bering.
23. Innovatsiya faoliyati mohiyatini qanday tushunasiz?
24. Innovatsion faoliyatining asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
25. Innovatsiyaga korxonaning qiziqishi va uning o'ziga xos jihatlari nimalarda namoyon bo'ladi?
26. Korxonaning innovatsiya faolligini oshirish qaysi omillarga ko'proq bog'liq bo'ladi?
27. Korxonaning barqaror rivojlanishi nimalardan iborat?
28. Korxonani rivojlantirishning innovatsiya turkumlari mohiyatini tushuntirib bering.
29. Korxona menejmenti tizimida texnologiya va strategiya o'rtaсидаги aloqa tavsifnomasini izohlab bering.
30. Korxonalarda innovatsion jarayonlarni boshqarishga tizimli yondashish mohiyati nimadan iborat?

2-BOB. INNOVATSION LOYIHALAR

2.1. “Innovatsion loyiha” va “Innovatsion loyihalarni boshqarish” tushunchalari. Innovatsiya loyihalarning elementlari va bosqichlari

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi kontseptsiyasi (Project Management) jadal ravishda kirib kelmoqda. Bu kontseptsiyaning 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 sanoatlari mamlakatlarda investitsion faoliyat metodologiyasi tomonidan tan olingen. Mamlakatimiz amaliyotida bu kontseptsiya dasturiy maqsadiy dasturlar (DMD)ni qo'llanilishida o'z aksini topgan.

Loyiha - bu vaqtini, byudjetni, manbalarni, shuningdek buyurtmachining ehtiyojlari yangilanishi uchun ishlab chiqilgan aniq ko'sratmalar, cheklangan joriy qilishni o'z ichiga olgan murakkab, takrorlanmaydigan xodisadir.

“Innovatsion loyiha” tushunchasini 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 texnikaning ustuvor yo'naltirilgan rivojlantirishda 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 vaqtida innovatsion loyiha – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash -- moliyaviy hujjatlarning yig'indisidir.

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

Loyihani boshqarish - bu loyihaning hayotiy sikli davomida insonning va moddiy resurslarni loyihaning ish hajmi va hajmi jihatidan zamonaviy natijalarga erishish uchun boshqaruv usullarini va zamonaviy usullarini qo'llash orqali boshqarish va muvofiqlashtirish san'ati, vaqt, sifat va loyiha ishtirokchilarining qoniqishi.

Innovatsion loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga rahbarlik loyiha rahbari (loyiha menejeri) va ilmiy texnik kengashi (ITK) tomonidan amalga oshiriladi. ITK tarkibiga ilmiy – texnik yechimlarni tanlash, ular amalga oshirish darajasi, loyihaviy maqsadlarga erishish uchun zarur tadbirlarning to'liqligi va butligi uchun javobgarlikka ega, ijrochilarni tanlov asosida tanlash va olingan natijalarning ekspertizasini tashkil qiluvchi loyihaning tematik yo'nalishlari bo'yicha yetakchi mutaxassislar kiradilar.

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

Innovatsiya loyihasi ikki ma'noda ishlataladi. 1-ma'lum maqsadga erishish yo'lida tadbirni, faoliyatni, ishni va harakatlar majmuuni amalga oshirish. 2-qandaydir harakatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan hisob moliya hujjatlar va tashkiliy-huquqiy tizim.

Loyihani yaratish va realizatsiya qilish qo'yidagi bosqichlardan iborat:

- innovatsiya g'oyasining paydo bo'lishi;
- innovatsiya imkoniyatlarini tadqiqot qilish;
- loyihani tashkiliy ishlar assotsiatsiyasi;

Bitim hujjatlarini tayyorlash.

Qurilish-montaj ishlarini olib borish.

Obyektni ekspluatatsiya qilish va iqtisodiy ko'rsatkichlarning monitoringi (2.1.chizma).

1-bosqich-investitsiya g'oyasining shakllanishi deganda, biz o'ylagan rejaning harakatga kelishini tushunamiz. Bu bosqichda investitsiya subyekti

va obyektini aniqlash, uning shakli va manbalarini (g'oyani ishlab chiqaruvchining ish mo'ljalidan qat'iy nazar) aniqlash zarur bo'ladi.

Investitsiya subyekti – investitsiyadan foydalaniladigan bo'lib, tijorat tashkilotlari va boshqa xo'jalik subyektlari hisoblanadi.

Investitsiya obyektiga qo'yidagilar kiradi:

Qurilayotgan, rekonstruktsiya qilinadigan, kengayadigan korxona, bino, inshootlar (asosiy fondlar) bo'lib, ular yangi mahsulot va xizmat ko'rsatishga mo'ljallangan bo'lishi kerak;

Dasturning biror vazifasini amalga oshirishni mo'ljallab kompleks ko'rilyotgan yoki qayta tiklanayotgan (rekonstruktsiya) obyektlar. Bunday sharoitda investitsiya obyekti sifatida, dastur mavjud ishlab chiqarish maydoni amaldagi ishlab chiqarish va tashkilot doirasida yangi buyumni ishlab chiqishga qaratilgan bo'ladi.

Yer: bino, inshoot, mashina va uskunalar, o'lchagich va sinovdan o'tkazuvchi vositalar, instrumentlar va boshqa ishlab chiqarishda foydalaniladigan mulklar.

Mulkiy huquq odatda pul ekvivalentida baholanadi.

Investitsiyaning asosiy manbalari:

-xususiy moliya mablag'lari va boshqa turdag'i aktivlar (asosiy fondlar, yer uchastkalari, sanoat mulkchiligi) va jalb qilingan vositalar;

-federal, mintaqaviy va mahaliy byudjetlardan ajratilgan mablag'lar;

-xorijiy investitsiya (qo'shma korxonalar tashkil etishda, ustav kapitalining shakillanishida ishtirok etgan moliya va boshqa shakldagi);

-turli shakldagi zayom vositalari, chet el investorlari krediti, davlatning qaytarib olish sharti bilan bergan kreditlari.

Investitsiya loyihasida quyidagi investitsiya shakllaridan foydalaniladi.

Pul mablag'lari va uning ekvivalenti (maqsadli jamg'armalar, oborot mablag'lari, qimmatbaho qog'ozlar, masalan, aktsiya yoki obligatsiya, kredit zayom, garov va boshqalar).

2-bosqich-investitsiya imkoniyatlarini tadqiqot qilish ko'zda tutilgan.

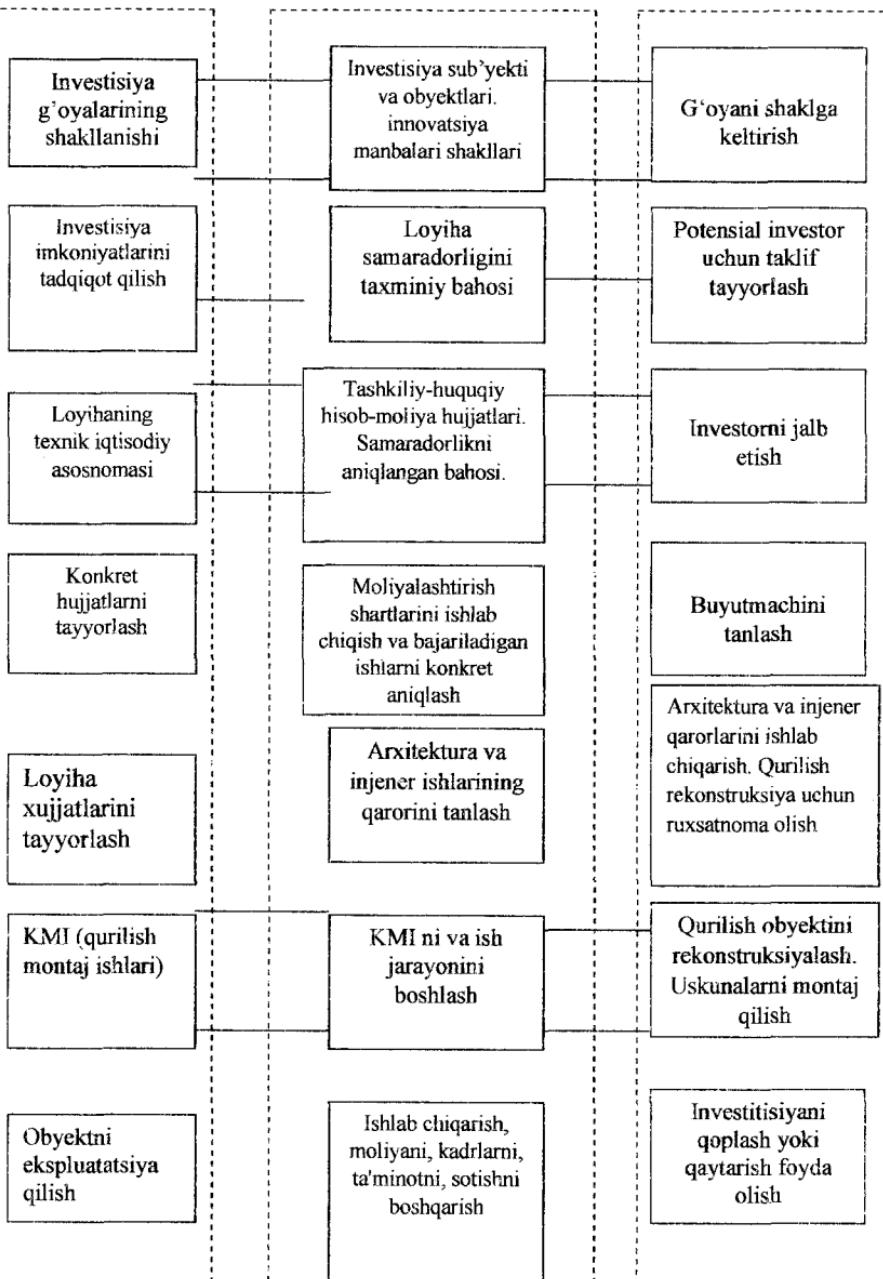
- eksport va importni hisobga olgan holda;

- mahsulotga yoki xizmatga bo'lgan talabni o'rganish;

- mahsulotga (xizmat) tayanch, joriy va istiqboldagi baholarni o'rganish;

- loyihani realizatsiya qilishning tashkiliy-huquqiy shakli va ishtirokchilar tarkibi xolida taklif tayyorlash;

- yiriklashtirilgan normativ bo'yicha taxminiy investitsiya hajmini baholash va tijorat samaradoriligin taxminiy baholash.



2.1-chizma. Innovatsiya loyihasini yaratilish bosqichlari va uni realizatsiya qilish.

- chiqish ruxsat hujjatlarini tayyorlash, TIA bo'limlari bo'yicha taxminiy baho tayyorlash, jumladan loyiha samaradorligini baholash;
- asoslangan investitsiya imkoniyatlari natijalarini tasdiqlash;
- loyiha-izlanish ishlari, kontrakt hujjatlarini tayyorlash. Investitsiya imkoniyatlari tadqiqot maqsadi potentsial investor uchun investitsiya takliflarini tayyorlash. Agar investorga ehtiyoj bo'lmasa va barcha ishlari o'z mablag'i hisobiga olib borilsa, unda loyihaning TIA ni taylorlash bo'yicha moliyalashtirish haqidagi qaror qabul qilinadi.

3-bosqich loyiha TI asosnomasi to'la hajmda quyidagilar ko'zda tutiladi:

- to'la xajmdagi marketing tadqiqotlarini olib borish;
- mahsulotni (xizmatni) realizatsiya qilish uchun dastur tayyorlash;
- chiqish-ruxsat hujjatlarini tayyorlash;
- texnik qarorlarni ishlab chiqish, jumladan general rejani;
- gidroqurilish, arxitektor-rejalashtirish va qurilish qarorlari;
- injener ta'minoti;
- fuqarolar xavfsizligi, tabiat muxofazasi tadbirlari;
- qurilishni tashkil etish tavsifnomasi;
- fuqarolar uy-joy qurilishi to'g'risidagi zarur ma'lumotlar;
- korxonani boshqarish tizimi, ishchi xizmatchilar ishini tashkil etish bo'yicha tavsifnomasi.

2.2. Innovatsion loyiha va mahsulotning hayotiylik davri aylanishi.

Loyihaning asosiy komponentlari. Loyerha boshqarish innovatsion jarayonlari.

Uni amalga oshirish jarayonida har qanday loyiha jamoaviy ravishda loyihaning hayotiylik davri aylanishi deb nomlanadigan turli bosqichlarni bosib o'tadi. Loyihani boshqarishning turli funksiyalarini amalga oshirish uchun, bundan keyin loyihalarni boshqarish jarayonlari deb ataladigan harakatlar talab etiladi. Hayot aylanishi fazalardan iborat. Har bir bosqich bir yoki bir nechta natijaga erishish bilan tavsiflanadi. Natija mahsulotning afzalligi o'lchanadi. Loyihaning hayotiylik davrining birinchi bosqichi - bu kontseptsiya, ikkinchisi - rivojlanish, uchinchisi - amalga oshirish, to'rtinchisi - tugatish (demontaj).

Rasmiy ravishda loyiha fazalari, bosqichlarni o'z ichiga oladi. Loyihaning bosqichlari ish turlarini o'z ichiga oladi. "Faza- bosqich – pog'ona - ish" to'liq tuzilishi shart emas. Hammasi loyihaning o'ziga xos xususiyatlariga qarab belgilanadi. Asosiysi, eng yaxshi ishlov berishni ta'minlash. E'tibor bering, kontseptsiya fazasida "loyiha bo'lishga yoki bo'lmasligiga" qaror qilinadi. Agar g'oya maqbul (texnik, iqtisodiy, ekologik va boshqalar) bo'lsa, ikkinchi bosqichga o'tiladi. Agar loyiha biron bir

mahsulotga (tovarlarga yoki xizmatlarga) tegishli bo'lsa, unda mahsulotning hayot aylanishini hisobga olish kerak.

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

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

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

- muammo (g'oya)ning mazmuni va dolzarbliji;
- 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 taxminlanishi;
- ITKning ta'rifi;
- loyihaning ekspert xulosasi;
- loyihani amalga oshirish mexanizmi va undovchi sabablar tizimi.

Birinchi bosqichda - fundamental tadqiqotlar olib boriladi. Tadqiqotlar akademiya institutlari, oliy o'quv yurtlarida, ixtisos tarmoq institutlari, laboratoriyalarda olib boriladi. Moliyalashtirish qaytarib bermaslik sharti bilan amalga oshiriladi (tabiat qonunlarini o'rganishga, mudofaaga).

Ikkinci bosqich- amaliy xarakterga ega bo'lgan ilmiy ishlar olib boriladi.

Uchinchi bosqichda- loyihalash va muxandislik hujjatlari tayyorlanadi va innovatsiyalarning oraliq natijalari yangi texnologiyalarning eksperimental qo'llanilishi orqali yangi mahsulot prototiplari bilan namoyish etiladi.

To'rtinchi bosqich - innovatsiyalarni tijoratlashtirish jarayoni - davom etadi, ya'ni ishlab chiqarish, mahsulot bilan bozorga chiqish va ishlab

chiqarilayotgan mahsulotlarning asosiy hayotiy bosqichlari bo'yicha ish jarayoni davom etadi.

To'rtinch bosqich quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorga kirish;
- o'sish;
- barqarorlashtirish;
- turg'unlik.

Bozorga kirish bosqichi yangi mahsulotni bozorga kiritish davrini ko'rsatadi. Mahsulot pul ishslashni boshlaydi. Ushbu bosqichning davomiyligi reklama intensivligiga, inflyatsiya darajasiga va yangi mahsulotlarni sotish nuqtalarining samaradorligiga bog'liq.

Bozorning rivojlanish bosqichi bozorda mahsulot sotishning ko'payishi bilan bog'liq. Uning davomiyligi yangi mahsulot faol sotiladigan vaqtini va bozor ushbu mahsulot bilan to'yinganlikning ma'lum chegarasiga etgan vaqtini ko'rsatadi.

Bozorni barqarorlashtirish bosqichi bozor allaqachon ushbu mahsulot bilan to'yinganligini anglatadi. Uning sotuv hajmi ma'lum bir chegaraga yetdi va sotishda bundan keyin o'sish bo'lmaydi.

Bozor tanazzulining bosqichi mahsulot sotilishining pasayish bosqichidir, ammo bu mahsulotga talab hali ham mavjud va shuning uchun mahsulotni sotish hajmini oshirish uchun barcha obyektiv shartlar mavjud.

Oxirgi ikki bosqich bo'lmasligi mumkin, chunki ular bozorni diversifikatsiyalashda namoyon bo'ladi.

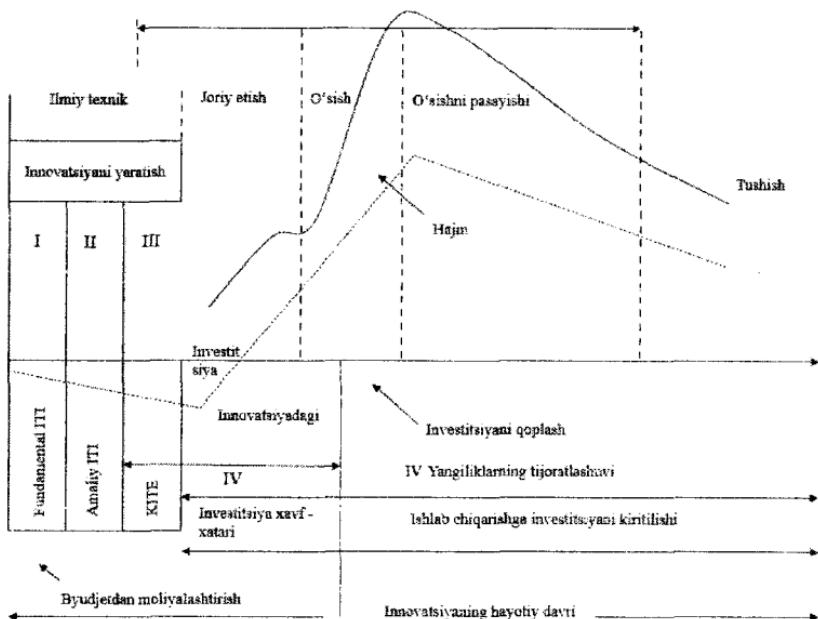
Har bir bosqichning natijalari (natijalari) aniq (bat afsil) rejalashtirilgan bo'lishi kerak. Ular ham material, ham hujjatli, ham axborot xarakteriga ega bo'lishi mumkin. Masalan, mahsulotlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish bosqichida mahsulot texnik hujjatlar to'plami (dizayn va texnologik) va prototip bo'lishi mumkin, bozorni barqarorlashtirish bosqichida esa bozor ulushi, mahsulot rentabelligi to'g'risida ma'lumotlar bo'lishi mumkin.

Innovatsiya jarayonining integratsiya modeli 80-chi yillarning ikkinchi yarmida menejment amaliyotida paydo bo'lди (2.2-rasm). Ushbu model innovatsiya jarayonining integral va parallel jarayonini hamda oldingi modelning asosiy elementlarini o'zida aks ettiradi.

Modelning muhim o'ziga xos jihatlari: ishlab chiqarish va ilmiy – tadqiqot hamda tajriba konstrukturlik ishlarining integratsiyasi; korxona mahsulotlarning asosiy iste'molchilari hamda ilmiy-texnik va texnologik mahsulotlarni yetkazib beruvchilar bilan o'zaro uzviy hamkorlik; gorizontal hamkorlik (qo'shma korxonalar tashkil etish, strategik ittifoq); innovatsiya dasturi va loyihami boshqarish doirasida menejer va mutaxassislar faoliyatini birlashtirish, funktsional ishchi guruqlar tuzish. Model ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarini tashkil etish muassasalarining bo'limlari

hamda korxonaning injinering, ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy bo'linmalari bilan o'zaro hamkorlikka tayanadi. Mahsulotda o'z aksini topgan g'oya marketing nuqtai nazaridan tahlil qilinadi va barcha ishlab chiqarish bosqichlari maxsus funktionalaro guruqlar tomonidan muvofiqlashtirib boriladi.

Korxonadagi innovatsiya jarayoni zamonaviy modelga mos ravishda boshqarishning funktionalaro jarayoni bo'lib, multinstutusional tur ko'rinishiga ega bo'ladi (2.2-rasm).



2.2-rasm. Innovatsion faoliyatining to'rt bosqichli modeli

Model korxonaning yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, iste'molchilar va boshqalar bilan o'zaro ta'sirini o'zida mujjasamlashtiradi va natijada boshqaruvning o'zaro ta'siri tufayli innovatsiya hayotga joriy etiladi. Ta'kidlash o'rinniki, ushbu holat innovatsiya jarayoniga oid strategik integratsiya ishtirokchilarining o'zaro aloqasini mustaxkamlaydi.

Ushbu jarayon ekspert tizimidan keng foydalanishga, qabul qilingan qarorlarni qo'llab-quvvatlashga, ishlab chiqarishning integratsiyalashgan tizimini yaratishga, loyihami avtomatlashtrishga yordam beradi.

Ushbu model zamonaviy innovatsiya jarayoniga mos bo'lib, o'zaro ta'sirda bo'lган uchta tizimni o'z ichiga oladi: innovatsiya, ishlab chiqarish, tijorat va korxonaning tashqi muhiti. Shu bilan birga korxonalar tadbirdorlik

foliyatidagi muhim o'zgarishlarni o'zida namoyon etadi. Xususan zamonaviy korxonaga mos bo'lgan ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlariga sarflanadigan mablag'larni ko'paytirish, resurslarni o'zlashtirishning hayotiy davrini qisqartirish va global raqobatni kuchaytirish, ishlab chiqarishning texnologik jarayonini muntazam ravishda takomillashtirib borish va boshqa innovatsion o'zgarishlarning integratsiyasini aks ettiradi. Ushbu holat korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarishning korporativ strategiyasiga o'tish imkonini beradi. Korxonalar rivojlanish jarayonida zamonaviy kommunikatsiya vositalaridan foydalanadi, yetkazib beruvchi tashkilotlar hamda ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, qolaversa iste'molchilar bilan axborotlar almashadi. Pirovard natijada korxonalarda innovatsiya tadbirkorligini rivojlantirish uchun puxta zamin yaratiladi.

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

2.3. Innovatsion loyiha ishtirokchilarining roli va vazifalari.

Innovatsion loiyhalarni boshqarish tizimlarining rivojlanishi.

Har qanday loyihaning asosiy ishtirokchilari - bu loyiha tashabbuskori, loyiha menejeri, xaridor (iste'molchi: loyiha jamoasi, investor va buyurtmachi).

Loyihaning tashabbuskori bu g'oyaning generatori va asosiy "qo'zg'atuvchisi".

Loyiha menejeri - bu loyihani boshqarish uchun javobgar shaxs.

Xaridor (iste'molchi) - loyiha mahsulotidan foydalanuvchi shaxs yoki tashkilot.

Loyiha jamoasi - bu loyihani amalgga oshirishda bevosita ishtirok etadigan ijrochilar va tashkilotlarning guruhi.

Investor - loyihani amalgga oshirish uchun moliyaviy resurslarni taqdim etuvchi shaxs, guruh yoki tashkilot.

Xaridor (egasi, mijoz) - loyiha natijalarining kelajak egalari bo'lgan shaxs yoki tashkilot. Barcha ishtirokchilar o'zlarining shaxsiy manfaatlarini inobatga olgan holda loyihani muvaffaqiyatli yakunlashdan manfaatdordirlar:

- bu holda investorlar qo'yilgan kapitalni qaytaradilar va belgilangan dividendlarni oladilar;

- buyurtmachi (egasi, mijoz) loyihadan foydalanganidan tushgan daromadni oladi;

- loyiha menejeri va uning jamoasi shartnoma bo'yicha ish xaqi, ish natijalari va daromadlar asosida qo'shimcha xaq olishadi; bundan tashqari, ularning professional reytinglari oshiriladi;
- hokimiyat barcha ishtirokchilardan soliqlarni oladi, ularga ishonib topshirilgan hududda ijtimoiy, ijtimoiy va ekologik ehtiyojlar va talablarni qondiradi;
- iste'molchilar o'zлari uchun zarur bo'lgan tovarlar, mahsulotlar va xizmatlarni oladilar, to'lovlari loyihaning xarajatlarini qoplaydi va loyihaning faol ishtirokchilari oлган daromadni shakllantiradi;
- boshqa manfaatdor tomonlar ham o'z maqsadlariga erishadilar.

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

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

Innovatsion loyiha bo'limi – loyiha kontseptsiyalarini ishlab chiqishda buyurtmachi tomonidan qabul qilingan qarolarning uni amalga oshirishda olingen natijalarga mos kelishini belgilash demakdir. Ishni topshirish va qabul qilishga nisbatan barcha talablar shartnoma tomonidan belgilanadi. Agar tayyor obyekt loyihani amalga oshirishning natijasi taqdim qilinsa, uni qabul qilish va foydalanish sinovlarini o'tkazish vazifasi yuzaga keladi. Ular quyidagilarni o'z ichlariga oladilar: ishlab chiqishning texnik – iqtisodiy parametrlarini rejalashtirilgan ko'rsatkich bilan solishtirilishini o'tkazish farq qiliшlar sabablarini aniqlash, topilgan farq qilishlarni bartaraf qilish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish va chalalarni bartaraf qilish bo'yicha ishlarni tashkil qilish.

Agar qabul qilish sinovlari natijasida loyiha talablariga javob beradigan mahsulot olinsa, unda komissiyaning tayyor obyektlarni qabul qilish bo'yicha bayonnomasi rasmiylashtiriladi. Sinovlar natijasi tayyor mahsulot (obyekt yangilik va h.k) ni topshirish qabul qilish davrida javobgarlikni ishlab chiquvchi tashkilotlardan buyurmachiga topshirish uchun asos bo'ladi.

Innovatsion loyihalarning ekspertizasi quyidagilarni majmuaviy tekshirish va nazorat qilish tadbirlaridir:

- a) loyiha tarkibiga va innovatsion menejment tarkibiga kiruvchi me'yoriy – uslubiy, loyiha – konstrukturlik 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) loyihami ishlab chiqish va amalga oshirish mexanizmining sifatlari, qo'yilgan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini.

Qo'yilgan vazifalar doirasi bo'yicha innovatsion loyihami ekspertizasini sertifikatsiyalash bilan taqqoslash mumkin. Yirik ekologik, axborot, insonparvarlik-sotsial muammolariini hal qilishga qaratilgan, xalqaro yoki milliy ahamiyatga ega qimmatbaho innovatsion loyihami bo'yicha ekspertiza emas, balki sertifikatsiyalashni o'tkazish to'g'ri deb hisoblaymiz. Ekspertizada tekshiriladiganlarning hajmi va guruhlarga ko'ra bosh buyurtmachi tomonidan innovatsion loyihaning turi va xususiyatlariga ko'ra belgilanadi.⁴

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

1. Ekspertiza natijalari, mutaxassislarni tanlash bo'yicha munozarali vaziyatlarda xakamlik rolini bajaruvchi, uni o'tkazuvchi tadqiqotlarning mustaqil guruhini mavjudligi;
2. Tadqiqotlar sohasidagi faoliyatda qo'shimcha qiymatini hisoblashda yangilik kiritishlar ishlab chiqarishning sifatida ko'rib chiqiladi;
3. Nazarda tutilayotgan samaradorlikni belgilash imkoniyat va nazorat qilish uchun vaqtga ega bo'lish uchun o'rta muddatli istiqbolda xarajatlarni oldindan bashoratlash va rejalashtirishni o'tkazish;
4. Nazorat qilish usullari davlat darajasidagi ilmiy-texnik siyosatga rahbarlik qilishni rivojlantirish istiqbollari bilan bog'langan bo'lishi kerak.

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

⁴ Акофф Р., Магидсон Д., Эдисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

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

1. Ekspert guruhi ushbu sohada shartnoma asosida ishlovchi yettitadan kam bo'limgan mutaxassislardan tashkil topishi kerak;

2. Ekspert guruhining ishi mustaqillik, obyektivlik, kasb mahorati, butlik, tizimlilik, ishning yakuniy natijalaridan manfaatdorlik tamoyillarida tashkil qilinishi kerak;

3. Ekspert guruhining asosiy vazifasi obyektni loyihalashtirayotganda innovatsion tashkilot tomonidan innovatsion menejmentning ilmiy yondashishlari, tamoyillari va usullariga riosa qilinishini tekshirishdan iborat bo'lishi kerak.

Innovatsion menejment va har qanday tuzilmaviy 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 alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin:

a) me'yoriy uslubiy ta'minlash iyerarxiyasining darajasi xalqaro hamjamiyat, mamlakat, mintaqqa, 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'rinqomalar va h.k);

d) hujjatning mazmuni texnik (investitsion loyihalar, konstrukturlik – texnologik hujjatlar, uslubiyotlar va h.k);

e) iqtisodiy (texnik-iqtisodiy asoslash, moliyaviy, buxgalteriya, soliq hujjatlari, biznes-rejalar va h.k);

f) tashkiliy (tashkiliy loyihalar, tashkiliy tuzilma ustavi, bayonnomalar, yo'rinqomalar va h.k).

Firma hujjatlarining majburiy atributlari (alomatlari) – hujjatning maqsadi, ishlab chiqish uchun asos, ushbu maqsad (vazifa, xizmat menejment tizimining tizimchalarini)ning o'rni, maqsad (vazifani hal qilishda riosa 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 (obyekt)ni ekologik, xavfsizlik, o'zaro almashtira olinishi, patentli sofligi, huquqiy himoyasi va boshqa masalalar bo'yicha xalqaro talablarga mos kelishi darajasi;

3) jahon yutuqlaridan foydalilanilganlik 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 – qiymatlar tahlili, modellashtirish, bashoratlash, muvofiqlashtirish va boshqalar)ning soni.

Agar bu usullarni obyektini 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'qullanganligi.

9) hujjatni ishlab chiquvchi tashkilotlarning obro'si va uni ishlab chiqaruvchilarning malakasi.

10) hujjatni muvofiqlashtirgan va tasdiqlagan idoralar.

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

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

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

- innovatsion loyihaga kiritilgan va ekspert (sertifikatsion) sinovlar natijasida olingen ko'rsatkichlarni obyektni 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.

Federal ilmiy-texnik dasturlarini amalga oshirish uchun davlat buyurtmachilarini tomonidan tanlov asosida olingan dasturlar ijrochilar 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 bahosi loyihaning ilmiy mazmuni va muallif (yoki mualliflar jamoasi) ilmiy salohiyatining tahlil asosida beriladi. Loyerha ilmiy mazmunining tahlilida quyidagilar hisobga olinadi:

a. loyiha g'oyasini bayon qilinishing aniqligi (aniq, noaniq);

b. tadqiqot maqsadlari va usullarining aniqligi (aniq, noaniq);

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

d. ilmiy boshlanish (quyidagilar mavjud: loyihada shakllangan muammoni hal qilishda katta ilmiy va metodologik boshlanish;

e. berilgan mavzu bo'yicha nashrlar; muammoni hal qilishning ilmiy – uslubiy ishlab chiqilishi yo'q);

f. muomalani qo'yilishining yangiligi (tadqiqot muammosi muallif tomonidan birinchi marta shakllantirilgan va ilmiy asoslangan;

g. muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilingan; loyihada shakllantirilgan tadqiqot muammosi fanga ma'lum va muallif tomonidan muammoni hal qilishga noyob yondashishlar taklif qilinmagan).

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

Shunday qilib ekspert nafaqat loyihaning bayonini berishi, balki quyidagilarni baholashi ham kerak:

- uning bilimlarning ushbu sohasi uchun dolzarbli;
- loyiha tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlariga kiradimi yoki yo'qligini; qo'yilgan muammoning yangiligini;
- loyihaning rivojlanish istiqbollari;

- ishtirokchilarning sifatlari tarkibini, hamda yugorida keltirilgan tizim bo'yicha loyiha bahosini asoslanishini.

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

- tadqiqotlar dasturi tayyorlanganmi?
- so'rov uchun anketalar tayyorlanganmi?
- asosli 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 eksperimentada ishtirok etish uchun loyihalarni tanlash;
- rad etilgan loyihalar bo'yicha asoslangan xulosalarini tuzish;
- ekspertizaning yakka darajasida o'tgan har bir loyiha bo'yicha ekspertlarni belgilash.

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

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

Nazorat savollari

1. Innovatsion loyiha qanday bo'limlardan tashkil topadi?
2. Innovatsion loyihani amalga oshirish mexanizmi qanday?
3. "Innovatsion loyiha eksperimentasi" tushunchasi qanday elementlarni o'z ichiga oladi?
4. Innovatsion loyihalarning eksperimentasi qanday tamoyillar asosida o'tkaziladi?
5. Innovatsion loyihalar eksperimentasi metodikasining xususiyatlari nimadan iborat?
6. Eksperimental laboratoriya tadqiqotlari uchun ekspertiza qanday savollarga javobni ko'zda tutadi?
7. Loyer ilmiy mazmunining tahlilida qanday hisobga olinadi?
8. Innovatsion faoliyatining to'rt bosqichli modeli nimalarni o'zida aks ettiradi?
9. Loyer asosiy ishtirokchilariga kimlar kiradi?
10. Loyer jamoasiga izoh bering.

3-BOB. INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASH

3.1. Innovatsion loyihalarni baholash usullari

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

- mahsulotni sotishdan olingan daromad, bajarilgan ish qiymati va ko'rsatilgan xizmat (qo'shimcha qiyomat solig'i, aksiz, boj);

- loyiha bilan bog'liq aktivlarni sotishdan olingan daromad;

- integral xarajatlarni kamayishi hisobiga iqtisod qilingan mablag';

- atrof-muhitni ifloslanishiga to'langan xaqdan iqtisod qilingan mablag'.

Pul oqimlari chiqishiga quyidagilar kiradi:

- ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarini investitsiyalash;

- sanoatda yangiliklarni o'zlashtirish jarayonida ilmiy loyiha tashkilotlarining ishtiropi bilan bog'liq investitsiyalar;

- sanoatda o'zlashtirilgan yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq investitsiyalar (kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashni hisobga olgan holda);

- mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, bajarilgan ishlar, ko'rsatilgan xizmatlar bilan bog'liq xarajatlar;

- soliq to'lovlar (mulk solig'i va boshqa qonunda ko'rsatilgan soliqlar);

- boshqa xarajatlar.

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

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

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

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^{t-\infty}} \quad (3.1.1);$$

bu yerda E – diskont me'yori, birning ulushi

t-tн – hisob davrining joriy va boshlang'ich yili.

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

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

$$SDD = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - Z_t - H_t}{(1+E)^t} \quad (3.1.2);$$

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

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

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

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

T – loyihani joriy etish muddati (hisobot yili);

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

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

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

$$r = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - Z_t - H_t}{(1+r)^t} \quad (3.1.3);$$

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

$$T_v = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - Z_t - H_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} \quad (3.1.4);$$

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

$$DJ = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{B_t - Z_t - H_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t}} \quad (3.1.5);$$

5. "Foya-Xarajat" koeffitsienti (K_{fh}) quyidagi formula yordamida topiladi:

$$K_{th} = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{(K_t + Z_t + H_t)}{(1+E)^t}} \quad (3.1.6);$$

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

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

$$\Delta Z_T = \sum_{t=0}^T \frac{K_{tb} + Z_{tb} + H_{tb}}{(1+E)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{K_{tn} + Z_{tn} + H_{tn}}{(1+E)^t} \quad (3.1.7);$$

bu yerda K_{tb}, Z_{tb}, H_{tb} – kapital, joriy xarajatlar va soliq to'lovlar (loyihasiz), mln.so'm; K_{tn}, Z_{tn}, H_{tn} – kapital joriy xarajatlar va soliq tulovlari (loyiha bilan), mln.so'm.

Korxonada sof foydaning o'sishi (ΔZ_t) T-davr mobaynida quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$\Delta Z_t = \sum_{t=0}^T \frac{Z_{tn}}{(1+E)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{Z_{tb}}{(1+E)^t} \quad (3.1.8);$$

bu yerda Z_{tb}, Z_{tn} – korxona sof foydasi ("loyiha bilan" va "loyihasiz"), mln.so'm.

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

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

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

$$J_{tiki} = \frac{Z_t}{J_{tiki}} \quad (3.1.9);$$

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

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

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

ITTKIning shakllanish bosqichida tushgan takliflardan foydalanib kutiladigan moliya samaradorligini asoslash mumkin. Masalan birinchi bosqichda hisobot davrining yillari bo'yicha ya'ni $V_1 - Z_1 - N_1 = V_2 - Z_2 - N_2 = \dots = V_r - Z_r - N_r$ bo'lsa, SDD quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$\begin{aligned} SDD &= \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} + P \left(\frac{1}{1+E} + \frac{1}{(1+E)^2} + \dots + \frac{1}{(1+E)^3} \right) = \\ &= - \sum \frac{K_t}{(1+E)^t} + P \sum_{t=1}^T \frac{1}{(1+E)^t} \end{aligned} \quad (3.1.10);$$

Agar korxona bo'yicha bir-biriga bog'liq bo'limgan bir vaqtida bir necha ITTKI olib borilib, uning integral samarasini (Z_v^T) aniqlash zarur bo'lsa bu ko'rsatkichni quyidagi formula yordamida topish mumkin:

$$Z_v^T = \sum_{t=0}^T \sum_{j=1}^n Z_{tj} \quad (3.1.11)$$

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

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

Xavf-xatarning mavjudligi variantlar ichidan bittasini tanlash zarurligini ko'rsatadi. Shu bois qarorni qabul qilishdan oldin barcha

alg'ternativ variantlar tahlil qilinadi va natijada eng rentabelli va xavf-xatar kam bo'lgan variant tanlanadi. Oddiy vaziyatlarda xis etish yoki tajribaga asoslangan ekspert baholash orqali ham tanlojni amalga oshirish mumkin. Murakkab ishlab chiqarish muammolar yechimini topishda maxsus xavf-xatarni tahlil qilish usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq.

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

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

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

A. Korxona maqsadi: strategiya, siyosat va qadriyat mezoni

1. Loyihaning korxona maqsadi va istiqbolli rejasiga mos tushishi.
2. Korxona strategiyasida o'zgarishini oqlash (agar bu loyihani qabul qilish lozim bo'lsa).
3. Korxonaning xavf-xatarga bo'lgan munosabatining loyiha baho berish.
4. Korxonaning yangilikka bo'lgan munosabatini loyiha baho berish.
5. Vaqt nuqtai nazaridan (uzoq yoki qisqa muddatli) loyihaning korxona talabiga mos kelishi.
6. Loyihaning korxona salohiyatiga mos kelishi.
7. Korxonaning barqaror rivojini ta'minlashi.
8. Korxonaning diversifikatsiyasi va (asosiy tarmoqqa aloqasi bo'limgan tarmoqlar soni va ularning faoliyat ko'rsatishini umumiy ishlab chiqarish xajmdagi ulushi) uning barqarorligiga ta'siri.
9. Korxonaning hozirgi holati va faoliyatiga olinadigan foydaning kechiktirilishi va moliyaviy Xarajatlarining ta'siri.
10. Korxona ishiga loyiha muvaffaqiyatsizligining ta'siri, vaqt, xarajatlar, rejalashtirilgan vazifalarni bajarishda chetlanishlarning ta'siri.

B. Moliyaviy mezonlar

1. Investitsiya hajmi (ishlab chiqarishga, marketinga sarflanadigan mablag', ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik byurolari loyihalari, tadqiqot olib borish xarajatlari, rivojlanish qiymati, agar tadqiqot muvaffaqiyatli borsa).
2. Yillik foyda hajmi.
3. Kutiladigan sof foyda me'yori.
4. Loyiha bo'yicha kapital mablag'lar iqtisodiy mezonining korxona qabul qilgan mezoniga mos kelishi.
5. Loyihani amalga oshirishdagi dastlabki xarajatlar.
6. Loyiha foyda olib kelishi mumkin bo'lgan taxminiy vaqt, xarajat va daromadning kamulyativ bahosining maksimal nisbiy qiymati.
7. Kerakli paytda (vaqt) mavjud moliya mablag'i.
8. Moliya mablag'lari talab qiluvchi boshqa loyihaga, aynan qabul qilinajak loyihaning ta'siri.
9. Loyihani amalga oshirish bilan bog'lik bo'lgan mavjud xavf-xatar.
10. Loyihani realizatsiya qilishdan tushadigan daromad barqarorligi (korxona daromadining o'sish sur'ati, barqarorligi ta'minlanadimi yoki daromad yillar bo'yicha tebranib turadimi).
11. Loyihani moliyalashtirish uchun zarur bo'lgan qarz kapitalini (kredit) jalb qilish zaruriyati va uning investitsiyadagi ulushi.
12. Kapital mablag'larni qaytarish vaqt va mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish boshlangan davr (vaqt).
13. Soliq qonunchilik bazasidan foydalanish imkoniyatlari (soliq imtiyozlari).
14. Fond samaradorligi, ya'ni loyihadan olingan o'rtacha yalpi daromadning kapital mablag'ga nisbati (fond samaradorligi qancha yuqori bo'lsa, korxona umumiy xarajatlari tarkibida doimiy xarajatlар shuncha kam bo'ladi, ya'ni ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishdagi o'zgarish, qolaversa iqtisodiy kon'yunktura yomonlashuvni natijasida xarajat kam bo'ladi, agar korxonalarda fond samaradorligi o'rtacha tarmoq foyda samaradorligidan past bo'lsa, inqiroz davrida unga yuz tutish darajasi yuqori bo'ladi va birinchilardan bo'lib sinadi).
15. Loyiha bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulot turlarining optimalligi (eng arzon va olish oson bo'lgan resurslardan foydalanish).

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

1. Texnik muvaffaqiyatning ehtimolligi.
2. Patentning sofligi (patent huquqi buzilmaganligi).
3. Mahsulotning noyobligi (uxshash mahsulot yo'qligi).
4. Loyihani amalga oshirish uchun ilmiy-texnik resurslar mavjudligi.

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

6. Ishlab chiqarish vaqt va qiymati.

7. Keljakda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulot va keljakda yangi generatsiyalashgan texnologiya.

8. Boshqa loyihalarga ta'siri.

9. Patent qobiliyati (loyiha patent bilan himoyalangani).

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

G. Ishlab chiqarish mezonlari

1. Texnologik yangilik loyihasini amalga oshirishga zaruriyatning mavjudligi.

2. Mayjud ishlab chiqarish quvvatlarining loyiha mos tushishi (mayjud ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish loyiha joriy qilinishi bilan yuqori darajada ish faoliyatini saqlab qoladimi yoki bilsosita xarajatlar ko'payadimi).

3. Ishlab chiqarish xodimlari soni va malakasi.

4. Ishlab chiqarish xarajatlari miqdori. Raqobatdag'i korxona ishlab chiqarish Xarajatlari bilan taqqoslash.

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

D. Tashqi va ekologik mezonlar

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

2. Loyihaning qonunga mos kelishi va huquqiy taxminlanishi.

3. Istiqboldagi qonunlarning loyiha ta'sir ehtimoli.

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

3.3. Innovatsion loyihami ball usuli asosida baholash

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

Har bir mezon bo'yicha loyiha sifat bahosini («juda yaxshi», «yaxshi», va «o'rta» baho) berish orqali miqdoriy ifodalananadi. Buni eksperiment yo'li bilan atroflicha o'rganib, keyin mezonlar tarkibi va uning miqdori aniqlanadi. Bunda mezonlarni ahamiyati jihatidan birga taqsimlash shart emas.

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

Misol: «INI kontinental guruhi» kompaniyasi ishlab chiqqan balli baholash usulini ko'rib chiqamiz⁵.

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

Sotishdan olinadigan foyda 10 balli shkala bilan baholanadi. Unda quyidagi holatlar o'zgarishi kuzatilsa shkala balli yuqorilab boradi: agar 5 yil davomida tijorat operatsiyasi tashkilot uchun 10% sotishni ko'paytirish maqsadida dasturni qo'llasa va soliq to'loviga qadar, loyiha rentabellik me'yori 40 %ni tashkil etsa.

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

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

Xavf-xatarni taqqoslash. 10 ball shunday paytda beriladiki, agar yangi (4-5 ballha ega) mahsulot bozor segmentlariga mo'ljallangan bo'lsa. Shunday qilib raqobatchining salbiy ta'siri kamaytiriladi, agar raqobatchi yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni hajmini oshirish imkoniyatiga ega bo'lsa, unda tashkilot bir necha variantlarni qo'llashi mumkin, ya'ni turli bozorlarda sotishni tashkil etish uchun marketingga asosiy e'tiborni qaratish va boshqalar.

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

⁵ Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. Москва: Дж.ИЛЛА Лимитед, 1992, 25-28с.

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

Kapital xarajatlar. Bu omilning ball bahosi qancha kichik bo'lsa, shuncha zarajat yuqori buladi.

Ichki marketing imkoniyatlari. Bu yerda korxona ishlab chiqarish quvvatlarining yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun mavjudligini va uning tijoratlashuv vaqtining kapital xarajatlarni kamayishiga olib kelish imkoniyatlari ko'zda tutiladi. Bularning barchadi tijoratlashirish yutug'i imkoniyatlarini oshiradi va xavf-xatarni kamaytiradi. Agar tashkilot katta bo'limgan modifikatsiya qilish natijasida dasturni amalga oshirish uchun zarur ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lsa, unga 10 ball beriladi..

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

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

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

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

Loyihani tanlash va uning samaradorligiga baho berishda noaniqlik omillarini va xavf-xatarni hisobga olish muhimdir. Bu mustaqil moliyaga ega bo'lgan keng qamrovli muammoligi bois, biz bunga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

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

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

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

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

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

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

5. Bozor kong'yunkturasining tebranishi, baho, valyuta kursi va boshqalar.

6. Baxtsiz xodisalar imkoniyati, tabiiy iqlimi shart-sharoitlar noaniqligi.

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

Nazorat savollari

1. Innovatsion loyihani investitsiyalashda pul oqimi kirishi qanday shakllanadi?

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

3. Sof diskontlashgan daromad qanday aniqlanadi?

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

5. Investitsiyani qoplash muddati mohiyatini va ahamiyatini tushuntirib bering.

6. Daromad indeksi qanday hisoblanadi?

7. "Foya-xarajat" koeffitsientining mohiyati nima va qanday hisoblanadi?

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

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

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

11. Moliyaviy mezonlarga nimalar kiradi?

12. Korxona maqsadi: strategiyasi, siyosati va qadriyati mezoni o'z ichiga nimalarni oladi?

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

14. Ishlab chiqarish mezonlari tarkibiga nimalar kiradi?

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

16. Innovatsion loyihani ball usulida baholashni izohlab bering.

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

4-BOB. DAVLAT INNOVATSION SIYOSATINING TARKIBI

4.1. Davlat innovatsion siyosatining tarkibi.

Davlat innovatsion siyosatining maqsadlari.

Davlatning innovatsion siyosati yangi turdagি mahsulotlar va texnologiyalarni rivojlantirish va ishlab chiqarishni jadallashtirish maqsadida biznesga ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va yo'nalishlari yig'indisi sifatida tushuniladi. Innovatsion siyosat uzoq muddatli va joriy siyosatni o'z ichiga oladi. Uzoq muddatli siyosat katta mablag' sarflashni talab etadigan muammolarni hal qilishga qaratilgan. Amaldagi siyosat innovatsiyalarni tezkor tartibga solish hisoblanadi. Davlatning innovatsion siyosati innovatsion jarayonlarni amalga oshirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgan.

Innovatsiyalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash sohalari quyidagilar:

- istiqbolli yo'nalishlar bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni rivojlantirishga ko'maklashish;
- innovatsion faoliyatni oshirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga ko'maklashish;
- innovatsion ishlanmalar bo'yicha davlat buyurtmalarini shakllantirish;
- innovatsion jarayonlarni qo'llab-quvvatlash uchun davlat tomonidan tartibga solish choralarini qo'llash;
- innovatsion faoliyatni kadrlar bilan ta'minlash;
- innovatsiyalarning huquqiy asoslarini takomillashtirish;
- innovatsion jarayonlar sohasidagi xalqaro munosabatlarni tartibga solish.

Innovatsiyalar sohasida xalqaro munosabatlarni davlat tomonidan tartibga solishning quyidagi shakllari mavjud:

- hamkorlikning eng istiqbolli yo'nalishlarini tanlash;
- innovatsion ishlanmalar sohasidagi bojxona nazorati;
- innovatsiyalar sohasidagi xorijiy investitsiyalarni rag'batlantirish;
- xalqaro innovatsion loyihalarni moliyalashtirish;
- qo'shma innovatsion loyihalarni amalga oshirishda soliq va kredit imtiyozlarini qo'llash.

Innovatsion jarayonlarni tartibga solishning amaldagi davlat siyosati asosan ikki shaklda amalga oshiriladi – ma'muriy-idoraviy va dasturiy-maqsadli (4.1-rasm).

INNOVATSIYA JARAYONINI TARTIBDAGI HOZIRGI DAVLAT SIYOSATINING SHAKLLARI

Ma'muriy-idoraviv shakli
innovatsiyalarni tartibga soluvchi maxsus qonunlarga muvofiq amalga oshiriladigan to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyalashtirish shaklida namoyon bo‘ladi.

Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solishning dasturly-maqsadli shakli innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash uchun davlat maqsadli dasturlari orqali shartnomalarni moliyalashtirishni o‘z ichiga oladi.

4.1-rasm. Innovatsion jarayonni tartibga solishning amaldagi davlat siyosati shakllari

Davlat innovatsion siyosatining dolzarb vazifalari qatoriga quyidagilar kiradi:

- innovatsion jarayonni rag‘batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish;
- innovatsion faoliyatni har tomonlama qo‘llab-quvvatlash tizimini yaratish;
- innovatsion jarayonni qo‘llab-quvvatlash uchun infratuzilmani rivojlantirish;
- kichik innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish;
- innovatsion loyihalar va dasturlarni tanlash bo‘yicha raqobat tizimini takomillashtirish;
- fan, texnika va texnologiyalarni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlarini qo‘llab-quvvatlash.

Davlat innovatsion siyosatining maqsadlari.

Qonunchilik palatasi tomonidan 2020 yil 7 aprelda qabul qilingan va Senat tomonidan 2020 yil 19 iyunda tasdiqlangan "Innovatsion faoliyat to‘g‘risida" gi qonuni davlat innovatsion siyosatining asosiy maqsadi va vazifalarini belgilab beradi.

Davlat innovatsion siyosatining asosiy maqsadi innovatsiyalarni ta‘minlash uchun qulay shart-sharoitlarni (ijtimoiy-iqtisodiy, huquqiy va tashkiliy) yaratish, shu jumladan mamlakatning ilmiy-texnik potentsialidan samarali foydalanish, ilmiy-texnik ishlar natijalarini mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishidagi muammolarni hal qilish uchun amalga oshirish va iqtisodiyotning raqobatdoshligini oshirish.

Ushbu maqsadga asoslanib, innovatsiyalar sohasidagi davlat siyosatining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- milliy iqtisodiyotni rivojlantirish va raqobatbardoshligini oshirish, jamiyatning intellektual resurslaridan samarali foydalanish orqali aholining

sifatli hayotini ta'minlash bo'yicha innovatsion faoliyatning ustuvor vazifalarini belgilash;

- milliy iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishini rag'batlantiruvchi huquqiy tartibga solishni ta'minlash;

-innovatsion faoliyat subyektlari uchun davlat resurslarini innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy va intellektual resurslardan foydalanish uchun konsentratsiyasi;

-innovatsiya sohasida milliy va iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlash;

- innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun, shu jumladan ushbu sohaga investisiyalar jalb qilish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish;

- innovatsion faoliyat bilan shug'ullanadigan yuridik shaxslarni yaratish va rivojlantirishni, shuningdek, innovatsion sohadagi jismoniy shaxslarning faoliyatini rag'batlantirish;

- innovatsion bozorni yaratish va rivojlantirishga ko'maklashish;

-innovatsion infratuzilmani yaratish va rivojlantirishga ko'maklashish;

-innovatsiya sohasida davlat-xususiy sheriklik aloqalarini rivojlantirish;

-innovatsion va texnologik rivojlanishni bashorat qilish;

-innovatsiya sohasida kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish;

- davlat, rasmiy sirni tashkil etuvchi ma'lumotlar bundan mustasno, innovatsion faoliyatning ehtiyojlari va natijalari to'g'risida ma'lumot olish va tarqatish erkinligini ta'minlash;

-innovatsiya sohasida davlat moliyaviy ko'magi, qulay kredit, soliq va bojxona siyosatini amalga oshirish;

- milliy manfaatlarini hisobga olgan holda, O'zbekiston Respublikasining innovatsiyalar sohasidagi xalqaro hamkorligini rivojlantirishga ko'maklashish.

4.2. Davlat innovatsion siyosatining printsiplari. Innovatsiyalar sohasida davlat organlarining vazifalari.

Ilmiy faoliyat davlat siyosatining eng faol sohasi bo'lib kelgan va bundan keyin ham shunday bo'lib qoladi. Gap shundaki, ilmiy g'oya bevosita xo'jalik faoliyatida qo'llanilishi mumkin emas. Shuning uchun, tashkilotlar tadqiqotlarni moliyalashtirishga sekinlik bilan yondashadi, hatto unga katta ehtiyoj sezsa ham. Hozirgi sharoitda, davlat biznesni ta'minlash funktsiyasini, aniqrog'i ilmiy bilimlar va g'oyalar bilan ta'minlashni o'z zimmasiga olmoqda. Aynan shuning uchun ilg'or mamlakatlar rasmiy hujjatlarida, ilmiy-texnika taraqqiyoti yagona zanjir; ilmiy g'oya – ishlab chiqarish, innovatsiya biznesini keng ko'landa qo'llash yoki foydalanish sifatida qaraladi.

Bozor iqtisodi shakllanayotgan bizning mamlakatimizda ham, ilmiy, fan-texnika sohasini tartibga solishni davlat tomonidan amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etadi, chunki ilmiy-texnik taraqqiyot iqtisodiy o'sishning asosiy manbai hisoblanadi.

Ilmiy va innovatsiya sohasida faol ish olib borib, davlat bu sohada o'zining maqsadi, tamoyili va siyosatini, shaxsiy ustuvorligini shakllantiradi. Ilmiy va innovatsiya siyosati rivojlangan mamlakatlarda odatda mamlakat iqtisodining o'sishida fan va texnikaning ulushini oshirish; moddiy ishlab chiqarish sohasida progressiv o'zgarishlarni ta'minlash; jahon bozorida milliy mahsulot raqobat qobiliyatini oshirish; mamlakat mudofaasi va xavfsizlikni mustaxkamlash; ekologik vaziyatni yaxshilash; tarkib topgan ilmiy maktabni rivojlantirish va saqlab qolish kabi sohalarda faol ish olib boradi.

Davlat o'z siyosati, maqsadini aniqlash bilan birgalikda ilmiy va innovatsiya sohasida siyosatni olib borish hamda uni amalga oshirish siyosatini ham ishlab chiqadi. Bu printsiplar mamlakatda mavjud xo'jalik tizimiga bog'liq bo'ladi va iqtisodiy faoliyatda davlat institutlarining ta'siri o'rganiladi.

"Innovatsion faoliyat to'g'risida" gi O'zbekiston Respublikasi Qonunining 11-moddasida davlat innovatsion siyosatining asosiy tamoyillari bayon etilgan:

- innovatsion faoliyatni bepul amalga oshirish;
 - innovatsiya natijasida yaratilgan intellektual mulk obyektlarini himoya qilish;
 - O'zbekiston Respublikasini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini amalga oshirishga e'tibor qaratish;
 - milliy innovatsion tizim tarkibiy qismlarining yaxlitligini va ularning samarali o'zaro ta'sirini ta'minlash;
 - bozor mexanizmlaridan foydalangan holda innovatsion faoliyat subyektlari va innovatsion infratuzilmani davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shakllari va usullarini optimallashtirish orqali innovatsion faoliyatni rag'batlantirish;
 - fan, ta'lif va ishlab chiqarish o'rtaсидаги samarali o'zaro aloqani ta'minlash uchun innovatsion, investitsiyaviy, ilmiy va ta'lif faoliyatini birlashtirish;
 - byudjet mablag'larini innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun tanlov asosida ajratish.
- Innovatsion faoliyat sohasidagi davlat organlarining vazifalari quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak.
- innovatsiya sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshirish;

- davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari, mahalliy davlat hokimiyati organlarining innovatsiyalar sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirish;
- innovatsion rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- innovatsiya sohasida normativ-huquqiy hujjatlarni ishlab chiqish;
- innovatsiya xavfini baholash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish;
- mamlakatning innovatsion rivojlanish holatini tahlil qilish;
- innovatsion faoliyat subyektlari o'rtafiga o'zaro aloqani ta'minlash bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish;

- O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti mablag'lari hisobidan sotib olingan texnologiyalarni o'tkazish bo'yicha shartnomalarni ro'yxatdan o'tkazadi;

- yangi ishlammalarni tijoratlashtirishni moliyalashtirish va texnologiyalarning uzatilishiga ko'maklashish;

- innovatsiya subyektlarini yaratish va rivojlantirishga hissa qo'shish, innovatsiya natijalarini amalga oshirishning samarali mexanizmlarini shakllantirish;

- innovatsion subyektlar uchun kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini tashkil etishda ishtiroy etish;

- innovatsiya sohasida xalqaro hamkorlikni amalga oshirish.

2019 - 2021 yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasi (O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni) O'zbekiston Respublikasining innovatsion taraqqiyotining 2019 - 2021 yillarga siyosatini tasdiqlash haqida.

3.1. Ilm-fanni rivojlantirish, ixtiro va texnologiyalarni uzatish

1. Loyihani boshqarish mexanizmlaridan foydalangan holda dasturmaqsad printsipiga muvofiq ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstrukturlik ishlarini amalga oshirish uchun davlat buyurtmasi orqa li tadqiqotni tashkil etish mexanizmini joriy etish.

2. Yoshlarni ilmiy faoliyatga jalb qilish bo'yicha kompleks choratadbirlarni amalga oshirish.

3. Noyob ilmiy va texnik vositalardan jamoaviy foydalanish markazlarini yaratish.

4. O'zbekiston Respublikasida ilmiy faoliyatning nufuzini oshirish.

5. Ilmiy-texnikaviy axborotning davlat tizimini yaratish, shu jumladan respublika, tarmoq, mintaqaviy ilmiy-texnikaviy axborot manbalari va ilmiy va texnikaviy axborotning ichki va xorijiy manbalarini to'plash, saqlash va qayta ishslashga, axborot fondlarini, ma'lumotlar bazalarini shakllantirish, saqlash va ulardan foydalanishga ixtisoslashgan tashkilotlarni yaratish.

6. Intellektual mulk obyektlarini baholash mexanizmlarini takomillashtirish.

7. Texnologiyalar transferi bo'yicha milliy va mintaqaviy ofislarni yaratish.

8. Ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy qilish uchun texnoparklar, erkin iqtisodiy zonalar, erkin industrial zonalar, kichik sanoat zonalari va ilmiy-ishlab chiqarish klasterlari uchun uyalar yaratish.

9. Xorijiy sheriklar bilan mahalliy ilmiy talabga ega mahsulotlarni ishlab chiqarish va ularni tashqi bozorda sotish bo'yicha qo'shma tashkilotlar tuzishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashni kuchaytirish.

3.2. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimini takomillashtirish

Innovatsion faoliyatni moliyashtirish tizimini takomillashtirishdagi asosiy vazifalar quyidagilardan tashkil topgan:

1. Tadqiqot va ishlanmalarga sarflanadigan davlat xarajatlarini oshirish va ushbu ko'rsatkichni 2021 yilga qadar yalpi ichki mahsulotning 0,8 foiziga yetkazish.

2. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish uchun maxsus institutlarni yaratish (innovatsion fondlar, innovatsion banklar, venchur fondlari).

3. Mamlakatning innovatsion rivojlanishini rag'batlantirish uchun bank kreditini oiish tartiblari va talablarini soddalashtirish.

4. Innovatsion rivojlanish uchun mikromoliya tizimini takomillashtirish.

5. Fan va texnologiyalarni rivojlantirish ustuvorliklarini belgilash va moliyalashtirishda xususiy sektor ishtirokini rag'batlantirish.

6. Innovatsion loyihalar va potensial investorlarning doimiy yangilanib turadigan yagona ma'lumotlar bazasini yaratish.

7. Innovatsion loyihalar uchun grantlar va texnik yordam mablag'larini olish va ulardan foydalanish jarayonlarini soddalashtirish va oshkoraligini oshirish.

4.3. Innovatsion siyosatining asosiy yo'naliishlari. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish.

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

Korxona imkoniyatlarini kengayishi dastlab yangi bozorlarni o'zlashtirish; kooperatsiya, mahsulot sifatini oshirish, diversifikatsiya,

texnologiya samaradorligini oshirish, sheriklarni qidirish, kredit va boshqa sohalarda namoyon bo'ladi. Korxona imkoniyatlarini siqib qo'yish esa uning u yoki bu faoliyatini to'xtatib qo'yish, tadbirkorlik xavf-xatar darajasini kamaytirish, faoliyat yo'nalishidan majburiy voz kechish, ba'zi holatlarda inqirozga uchrash, faoliyatini to'xtatish ko'rinishida namoyon bo'ladi.

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

Davlat organlarining funktsiyalari. Davlat organlarining innovatsion sohadagi asosiy funktsiyalari quyidagilar hisoblanadi:

- tadqiqot va ishlab chiqarishga mablag'larni yo'naltirish;
- innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish;
- innovatsion jarayonlarni rag'batlantirish va mazkur sohada raqobatni kuchaytirish;
- innovatsion xavf-xatarni sug'urta qilish;
- zaxiralarni o'zlashtirish va mahsulotlarni ishlab chiqish bo'yicha majburiyatlarni bajarilmaganligi uchun davlat sanktsiyalarini joriy etish;
- innovatsion jarayonlarni boshqarishning huquqiy asosini yaratish, xususan mualliflik huquqi va intellektual mulkni himoya qilish;
- innovatsion faoliyatni kadrlar bilan ta'minlash;
- innovatsion jarayonning institutsional ta'minoti;
- innovatsiyaning ijtimoiy va ekologik yo'nalishi;
- innovatsion faoliyatning ijtimoiy statusini oshirish;
- innovatsion jarayonlarni mintaqaviy tartibga solish;
- innovatsion jarayonlarning xalqaro yo'nalishlarini tartibga solish.

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

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

Bevosita iqtisodiy usullar. Ularga quyidagilar kiradi: moliyalashtirishga yo'naltirilgan investitsiya (maqsadli, predmetli mo'ljalga, muammo yechimini topishga yo'naltirilgan);

- lizing;
- fond operatsiyalari;
- rejalashtirish va dasturlash;
- davlat tadbirdorligi.

Korxonalarning ilmiy-texnik loyihalarda ishtiroti bilim va tajribalar manbai hisoblanadi. Davlat buyurtmalarini bajarish uchun korxona davlatdan moliyaviy mablag'lar oladi, davlat ixtiyorida bo'lган qimmatbaho jixoz va uskunalarini, texnologik va texnologik bo'lмаган resurslarni olish huquqiga ega bo'ladi.

Xalqaro amaliyotda innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan boshqarish yirik loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan bo'lib, quyidagi yo'nalishlarga ega:

- venchur korxonalarini yaratishni rag'batlantirish, xususan davlat ilmiy-texnik markazlarini tashkil etish;
- tijoratda foydalanadigan ixtiro uchun tekin ruxsatnomalar berish;
- kichik korxonalarga (innovatorlarga) imtiyozli kreditlar va grantlar berish; mamlakatda va xorijda innovatsion jarayonlarni borishi bo'yicha monitoringini olib borish;
- yirik loyihalarni davlat ekspertizasidan o'tkazish;
- innovatsion faoliyat subyektlari uchun davlat xizmatlari tulovi uchun imtiyozlar berish;
- innovatsion soha xodimlarini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish; innovatsion faoliyatga imtiyozli soliqlarni joriy etish;
- monopoliyaga qarshi qonunchilik bazasini yaratish.

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

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

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

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

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

Nazorat savollari

1. Innovatsiya faoliyatini davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning mohiyati nimadan iborat?

2. Ilmiy faoliyatni davlat tomonidan qo'llab quvvatlash qanday tartibda amalga oshiriladi?

3. Davlatning ilmiy va innovatsiya faoliyatiga faol aralashuvi nima uchun zarur?

4. Innovatsiya loyihalar ittifoqini qanday tushunasiz va uning ahamiyati nimadan iborat?

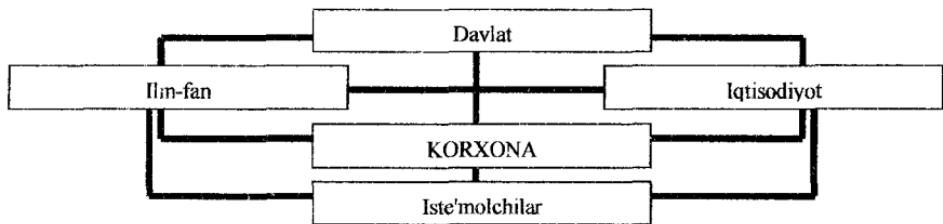
5-BOB. KORXONANING INNOVATSION STRATEGIYASI VA INNOVATSION SALOHIYATI.

5.1. Tashkilotning innovatsion strategiyasining mohiyati va turlari. Strategiyaning rivojlanish bosqichlari va uslublari.

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

Innovatsion rivojlanish ikki nuqtai nazardan, xususan asosiy faoliyati turi hisoblanmagan korxonalar uchun ularning strategik avfzalliklarini ta‘minlovchi vosita hamda boshqa tarmoqlarda yangilikni joriy etish uchun asos bo‘lib foydalaniladigan aniq ilmiy, ilmiy-texnik va boshqa natijalar hisoblangan mahsulotlar, ya’ni faoliyat turi sifatida talqin etiladi.

Innovatsion rivojlanish qay darajada bo‘lishi uni amalgalashuvchi subyektlarga bevosita bog‘liq. Innovatsion rivojlanish subyektlarini quyidagicha guruxlash mumkin. Jumladan, “davlat” – innovatsion rivojlanishning institusional shartlarini o‘rnatadi va uni rag‘batlantiradi, “ilm-fan” – innovatsion g‘oyalar va yangi texnologiyalar manbasidir, “iqtisodiyot” – iste’molchilar uchun g‘oyalar va texnologiyalarni joriy etish, mahsulot ishlab chiqaruvchi va xizmatlar ko‘rsatuvchi birlashgan korxonalar (firma, kompaniya va boshqalar) sifatida gavdalanadi (5.1-rasm).



5.1-rasm. Innovatsion rivojlanish subyektlari⁶

Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 29 noyabrdagi №PF-5264 sonli «O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida»gi Farmoni hamda

⁶ Muallif ishlamoması

2017 yil 30 noyabrdagi №PQ-3416 sonli O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida»gi Qarori mamlakatni innovatsion va ilmiy-texnik rivojlantirish sohasida jamiyat va davlat hayotini har tomonlama rivojlantirishga, mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishga qaratilgan yagona davlat siyosatini amalga oshirish, innovatsion faoliyatni uning samaradorligi indikatorlari asosida baholash, ilg‘or texnologiyalarni birinchi darajada joriy etish talab qilinadigan tegishli tarmoq va sohalarni rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini belgilash, innovatsion g‘oyalari, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish masalalari bo‘yicha davlat boshqaruvi organlari, ilmiy-tadqiqot va axborot-tahlil muassasalari hamda boshqa tashkilotlarning faoliyatini muvofiqlashtirish, shuningdek, ilmiy-tadqiqot, ta’lim va boshqa muassasalar tomonidan amalga oshiriladigan davlat ilmiy-texnikaviy dasturlari va loyihalarining yagona buyurtmachisi hisoblanishini oldiga maqsad va vazifa sifatida qo‘ydi. Bu esa o‘z navbatida uzoq kelajakni oldindan ko‘ra olish orqali mamlakatni rivojlantirishning uzoq muddatli ssenariylarini hisobga olgan holda innovatsiyalarni ishlab chiqish, davlat va jamiyat qurilishiga tadbiq etish, shuningdek, jamiyat va davlat taraqqiyotini ta’minlovchi ilmiy tadqiqotlar va ilg‘or texnologiyalarning ustuvor va istiqbolli yo‘nalishlarini rivojlantirish strategiyasini belgilash singari ustuvor vazifalarni tez o‘zgaruvchan jahon konyunkturasini hisobga olgan holda iqtisodiyotning jadal rivojlanishini ta’minlash bo‘yicha strategik va oldindan rejalashtirish sari yetaklaydi.

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 uzlusiz bog‘liq qayta ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanishi strategiyasi doirasida amalga oshiriladi. Yangi mahsulotni tadbiq etish strategiyasi korxona nimani, qachon va qanday, qanday texnik – iqtisodiy darajada, hamda qanday sharoitlarda ishlab chiqarishini belgilab beradi.

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.

Firmaning 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 yetakchi korxona bo'lishga harakat qilishini bildiradi.

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

Sanoat sektori rivojlangan mamlakatlar firmalarining amaliyoti 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 mayjud bo'lgan holdagina qo'llaniladi.

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

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

Hujumkor – tajabbuskor strategiya quyidagi tayanch turlari mayjud:

1. Xarajatlar bo'yicha afzallikkarga erishish. Bu holda kompaniyaning siyosat kam harjli ishlab chiqarish va mahsulotlarni sotish hisobiga raqobat afzalligiga erishishdan iboratdir. Masalan, qimmat turuvchi birga bo'lувчи xizmatlardan voz kechish, ishlab chiqarishda mahsulotlarning kam harjli modellarini yaratish, kam harjli texnologiyalardan foydalanish hisobiga. Bunday strategiyada firma keng bozor va tovarlarning katta miqdorini ishlab chiqarishga qaratiladi. Ommaviy ishlab chiqarish solishtirma xarajatlarni chegaralash va past narxlarni o'rnatishga imkon beradi. Buning 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 yetarlicha moliyaviy resurslarga ega bo'Imagan firma uchun g'oyatda xavfli bo'lishi mumkin, chunki u mahsulot iste'molchilar sonini vaqtincha kamayishi va raqiblar bilan narx kurashiga 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 xarajatlarni nazorat qiladi. Mahsulotga noyoblikni berish, avvallo, raqib mahsulotlariga nisbatan uning sifati va o'ziga xos iste'mol xususiyatlarini oshirish hisobiga amalga oshiriladi – masalan, kompaniyaning yetakchilik holatiga mahsulotlarni, raqiblik qiluvchi firmalar to'liq darajada taqdim eta olmaydigan, turli xizmatlarga ega majmualarni sotish hisobiga erishiladi. Bunda ushbu mahsulotning sifat yoxud kompaniyaning o'zining nomi bilan yoki ushbu mahsulot uchun maxsus ishlab chiqilgan savdo markasi bilan o'zaro bog'lanadi.

3. Yangi bozorlarni mo'ljallah strategiyasi. Bir vaqtda yangi tovarlarni ishlab chiqish va yangi mintaqalarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu eng xatarli va muhim strategiya. Firma o'zining raqobat afzalliklaridan samarali foydalanishi mumkin bo'lган faoliyat sohasini aniqlashga harakat qiladi.

Ushbu strategiya quyidagi holatlarda qo'llaniladi:

- xatarning kichik ulushiga ega firma fundamental ishlovchi, aniq bir yerga jamlangan strategiyaga suyangan holda, muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega;

- bozorning katta ulushini nazorat qiluvchi firma umumiy xarajatlar bo'yicha afzalliklar natijasida raqiblardan ustunlik qilishi 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 ustunlik qilish mo'ljalli zamonaviy bozorda katta afzallikka erishuvchi firmalar, bozor harakatlari tajovuz strategiyasining asosi bo'ladi.

O'rtacha hujumkor 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 sarflangan xarajatlarni to'lay oladigan ilg'orroq iste'molchilar bozorlarida yuqori rentabellikni ta'minlashga qaratilgan.

Himoyalangan strategiyasi o'rtacha korxonaning, ba'zi bir xollarda raqobat yo'qligi sababi (masalan, ba'zi bir sohalardagi raqobat uchun imkoniyat bo'limgan yakka hokimlik holati) korxonaning mavqeini saqlab qolishga qaratilgan.

Ushbu strategiyadan foydalanuvchi korxonalar odatda tadqiqotlar va ishlamalarda ba'zi hollarda innovatsion faoliyatdagi ilg'or o'rirlarni 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 imkoniyatlardan foydalanadilar, buning natijasida mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirishga o'z xarajatlarini maqsadga qaratilgan holda pasaytiradilar.

Himoyalangan strategiyasini qo'llash odatda ishlab chiqaruvchiga bozorda mustaxkamlanib qolishga kamroq imkoniyat beradi, unda hujumkor strategiyaga ega ishlab chiqaruvchilar to'siqlar va tanqidlarsiz 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.

Korxona rivojlanishining samarali innovatsion strategiyasini tanlash jarayoni innovatsion faoliyatning turli turdag'i yangilik kiritishlarida namoyon bo'lувчи turli shakllarini baholashni ko'zda tutadi. Ammo amalda bu holatni amalga oshirish katta qiyinchiliklarga duch keladi. Ulardan asosiyasi – menejmentning obyekti 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 kirdi:

- berilgan turdag'i 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.

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 muhitni o'zgargan holda korxonaning bozordagi o'rmini 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 istiqbollarini ta'minlovchi tegishli boshlanishni ko'zda tutadi.

Ekologik xarakterdagи muammolarga kelsak (yuqorida sanab o'tilgan maqsadlardan to'rtinchisi nazarda tutiladi), unda yechimni 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 muxofaza qiluvchi inshoatlarni qurishdan.

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

Innovatsion strategiya xo'jalik yurituvchi subyektning 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 obyektni yuritishning o'ziga xosligini aks ettiruvchi aniq tadbirlarning ro'yxati ilova qilinadi. Ammo, keyinchilardan qat'iy nazar, hamma vaqt innovatsion dasturni amalga oshirilishini borishida hal qilinadigan umumiylar 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 xajmlarini o'sishini ta'minlash, hamda xodimlarning barcha kategoriyalari uchun samarali undovchi sababli mexanizmlarni yaratish va qo'llab quvvatlash. Faqat ko'rsatib o'tilgan vazifalarni kompleks hal qilishdagina dastur, demak, umuman korxonaning innovatsion strategiyasini ham muvaffaqiyatliligi amalga oshirish mumkin.

Mikro va makrosohaning aniq sharoitlariga ko'ra korxona innovatsion strategiyaning ikkita asosiy turlari: passiv xarakterga ega

moslashuvchi, yoki hujumkor, faoldan birini tanlashi mumkin. Barqaror turli-pulli munosabatlar sharoitida moslashuvchi startegiya kamroq samaralidir.

5.1-jadval

Innovatsiya strategiyasini tanlash yo'nalishlari.

Bozordagi o'mi	Kuchli	Boshqa firmadan sotib olingan	Etakchi yo'lidan borish	Ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik ishlari intensiv, texnologik yetakchi
	Qulay	Ixtirochilik		Texnologiyalarni qulay sohalarga qullahash yo'lini axtarish
	Kuchli	Biznesni yo'q qilish	Ixtirochilik	"Xavfli" loyihani tashkil etish.
	Kuchsiz		Qulay	Kuchli

Bu yerda, innovatsiya, qoidaga ko'ra, mahsulotning raqobatbardoshligini oshishi, bozordagi o'rnlarni kengayishi va mustaxkamlanishi, mahsulotlarni qo'llashning yangi sohalarini o'zlashtirishning dastlabki bazasi, boshqacha qilib aytganda bizning yangi turdag'i, ya'ni hujumkor strategiyasining mohiyatini tashkil qiluvchi faol vositasi bo'ladi.

Bozor pozitsiyalarini (bozor ulushini va uning dinamik o'sishini nazorat qilish, xom ashyo va moliya mablag'lariga ega bo'lism, yetakchilarni yoki tarmoq raqobat kurashining davomiyligini bilish) hisobga olgan holda innovatsiya strategiyasini aniqlash 5.1.-jadvalda keltirilgan. Strategiyani tanlash, har bir yo'nalish bo'yicha maqsadga muvofiq ravishda amalga oshiriladi.

5.2. Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash. Korxonada strategik va loyihalar boshqarish bilan bog'liqligi

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

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

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

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

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

1-guruh. Xarajat ko'rsatkichlari:

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

2-guruh. Dinamik ko'rsatkichlar:

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

3-guruh. Yangilanish ko'rsatkichlari:

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

- texnologiya portfeli tarkibining o'zgarish ko'rsatkichi (2,3,5 va undan ortiq yillarda joriy etilgan texnologiyaning ulushi);
- texnologiya portfelininng yangilanish dinamikasi ko'rsatkichi (an'anaviy texnologiyalarning o'rnnini egallashi);
- sotib olingen texnologiyalar soni;
- yangi injinering xizmatini ko'rsatish hajmi;
- innovatsion mahsulotlarni eksport qilish hajmi.

Tarkibiy ko'rsatkichlar:

- ilmiy tadqiqot va loyiha-konstrukturlik bo'linmalari soni va tarkibi;
- yangi texnologiyalarni joriy etishda va yangi mahsulotlarni yaratishda band bo'lgan qo'shma korxonalar soni va tarkibi;
- ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarida band bo'lgan xodimlar soni va tarkibi;
- tashhabuskor, vaqtinchalik ekspert guruhlari, jamoalar, brigadalar va boshqalarning soni va tarkibi.

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

5.3. Korxonalarda innovatsion faoliyatning tashkiliy strategiyasi.

Innovatsion rivojlanish. Korxonaning texnologik strategiyasi

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

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

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

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

Ushbu strategiyaning o'ziga xos jihatni korxona ulushini kengaytirish, rivojlanayotgan bozorda korxona mavqeini mustaxkamlashning barcha intensiv o'sish omillaridan oqilona foydalanish hisoblanadi.

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

- faol rivojlanayotgan bozor segmentida mavjud bozor ulushini saqlab qolish;

- biznesni faol rivojlantirish, jumladan xorijiy davlatlarda ham;

- xarajatlarni, raqobat bosimini kamaytirish hisobiga biznesning foydaliligini oshirish.

Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasi. Diversifikatsiya lotincha (diversificatio) so'zidan olingan bo'lib, korxona (birlashma)larning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi va yangilanib turishini anglatadi. Ushbu strategiya quyidagi holatlarda qo'llaniladi:

- noaniqlik va xavf-xatar mavjud bo'lgan sharoitda barqarorlikni ta'minlash;

- yangi biznes turini yaratish hisobiga korxonaning daromadlik darajasini oshirish;

- mavjud xomashyo va uskunalar yordamida yangi iste'mol xususiyatlariga ega mahsulotlarni yaratish;

- mavsumiyik sharoitida biznesning xavfsizligi va ishonchligi muammosini yechish, ma'lum resurslar turini tiklash va boshqalar.

Diversifikatsiya bo'yicha qaror qabul qilish uning turini, qamrovi va moliya resurslarini talab etadi. Dastlab quyidagi savollar paydo bo'ladi. Asosiy faoliyat turida yaqin yoki uzoq bo'lgan biznes turi qo'llanilayaptimi? Ushbu biznes turiga cheklangan pul mablag'lardan foydalanilayaptimi yoki katta hajmdagi investitsiya jalg qilish zarurmi? Biznesning bir necha yirik turlariga kirish imkoniyatlari qanday? Buning uchun ssenariy ishlab chiqish va uning asosida korxonaning rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash lozim.

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

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

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

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

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

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

2. Korxona menejmenti tegishli rivojlanish bosqichida malakali darajaga erishganida hamda kelajakda ishlab chiqarish, texnologik va boshqaruv tajribasi barqaror o'sishni bashoratlaganida investorlarga muhtojlik oshadi.

3. Kuchli sherik korxona biznesini himoya qilish kafolatini bersa investorlarni chaqirishga hojat yo'q, ularning o'zlarini qiziqish bildiradi.

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

Korxonalarning birlashishi raqobatbardoshlikni kuchaytirish shaklining "arzon" yo'nalishlaridan biridir. Odadta birlashish iqtisodiy o'sish davomida yuzaga keladi. Past bahoda korxona birlashmalari amalda o'z faoliyatini saqlab qolish sharti hisoblanadi. Birlashish korxona uchun nafaqat yirik korxonalar bilan raqobat afzalligini saqlab qolish balki kichik tovar ishlab chiqaruvchilar faolligini oshirish uchun ham zarurdir. Ma'lumki, yirik kompaniyalar uchun ishlab chiqarish obyektlarini nazorat qilish, mahsulotlarni sotish, qayta ishslash oson bo'ladi. Ushbu holat korxona birlashmalariga ham tegishlidir.

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

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

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

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

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

Muqobil va past xarajatlar strategiyasi.

Muqobil xarajatlar strategiyasining asosiy e'tibori korxona xaridorlar talabiga javob beradigan yoki talabdan oshib ketadigan mahsulotlarni yaratishdan iborat. Shu bilan birga, xaridorlarni bahoni oqilona o'matilganligiga ishontiradi. Korxona "sifatli xizmat ko'rsatish – tavsifnomalar asosida jalb etish" orqali bozorda bir xil sifatga va o'ringa ega bo'lgan mahsulotlarni raqobatchilarga nisbatan kamroq xarajatlar bilan ishlab chiqaradi. Bu strategiyani qo'llayotgan korxonalar bir paytning o'zida xarajatlarni ham boshqaradi va mahsulotni takomillashtirish yoki uning yangi turini yaratishni ham boshqaradi.

Ushbu strategiyani uzoq vaqtidan beri qo'llayotgan korxonalardan eng nufuzlisi Toyota Motor Co. Bu korxona mahsulot sifati yuqori va ishlab chiqarish xarajatlari raqobatchilarnikiga nisbatan pastroqdir. U dastlab keng doiradagi xaridorlarga juda sifatli va arzon avtomashinalarni tavsiya etar edi. Keyinchalik ushbu korxona nufuzli avtomobillar bozoriga kirib borishga qaror qildi. Mazkur korxonaning strategiyasida o'ziga xos uchta jihat bor edi. Birinchidan, yuqori sifatli avtomobilarni kam xarajat sarflab ishlab chiqarish tajribasini, nufuzli mashinalar ishlab chiqarish jarayoniga joriy etish va

raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish. Ikkinchidan, mahsulot bahosini raqobatchilarga nisbatan tushirish va ko'proq xaridorlarni o'ziga jalg qilish. Uchinchidan, an'anaviy sotish tizimi bilan bog'liq bo'limgan dilerlar tizimini shakllantirish, mijozlarga shaxsiy muloqot va munosabat xizmatini ko'rsatish.

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

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

- raqobatchilarga nisbatan hamma operatsiyalarni sifatli bajarish;

- qiymat yaratish zanjirini takomillashtirish, operatsiyalarni unifikatsiyalash (ixchamlashtirish yoki birlashtirish) yoki xarajatlar yuqori bo'lgan bo'g'lnarni bartaraf etish.

Ushbu strategiya quyidagi sharoitlarda yaxshi samara beradi:

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

- bahoga ta'sir etadigan xaridorlar mavjud bo'lganda;

- xaridorlarning bir tovar turidan ikkinchisiga o'tib ketishi qo'shimcha xarajatni talab qilganda.

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

- raqobatchilar texnologiyani keskin rivojlantirib yuborsa, korxona raqobat ustunligini yo'qotib qo'yishi mumkin;

- korxona faqat xarajatlarni kamaytirish to'g'risida bosh qotirsra, boshqa imkoniyatlarni boy berib qo'yishi mumkin;

- xaridorlarning didi, talabi o'zgarib ketsa mahsulotga talab tushib ketishi mumkin.

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

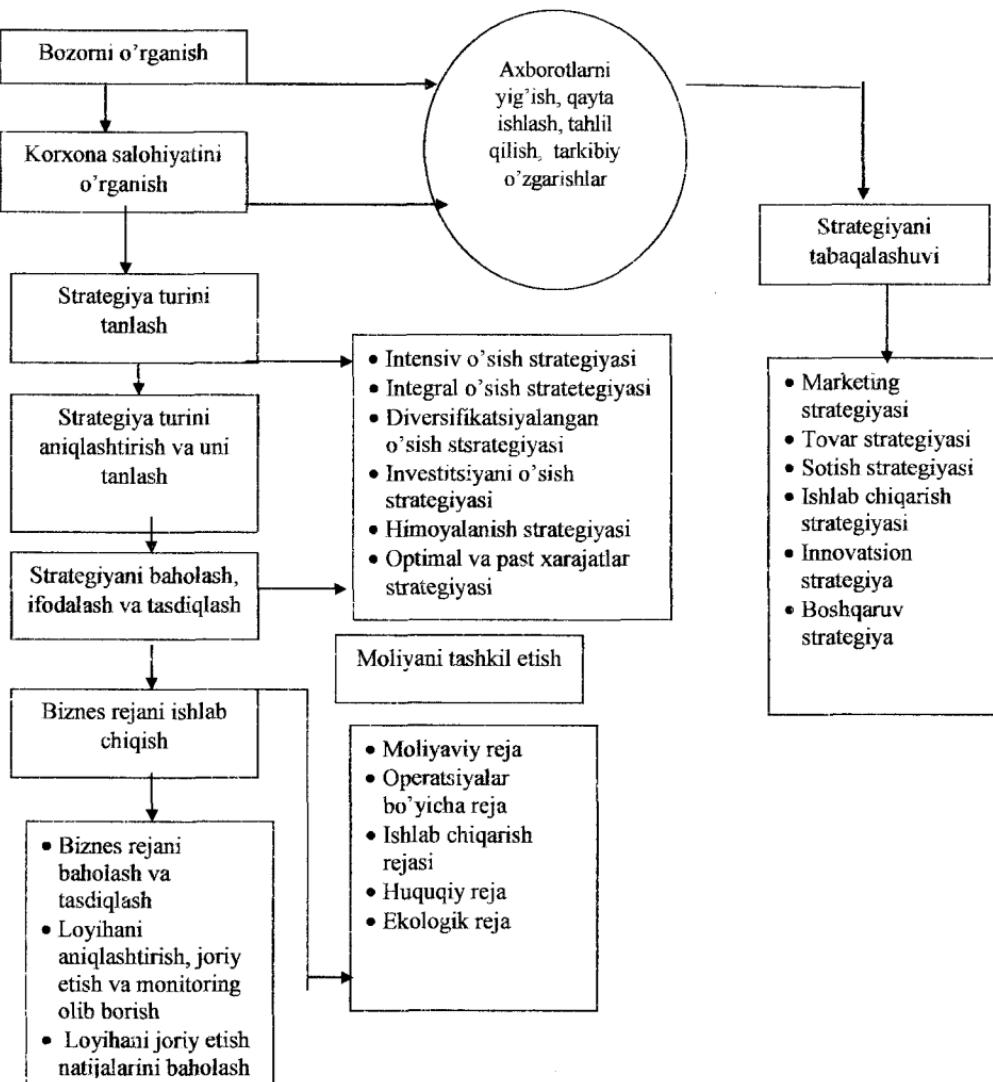
Global raqobat va doimiy o'zgarib turuvchi tashqi muhit sharoitida korxonalarning rivojlanish strategiyasining asosiy vazifasi raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolish va ishlab chiqarish – tijorat faoliyatining rentabelligini talab darajasida saqlab turish hisoblanadi.

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

- korxonaning ishlab chiqarish salohiyati va zamонави uskunalarni, texnika va texnologiyaning mavjudligi va ulardan samarali foydalanish;

- korxonaning iqtisodiy salohiyati – ishlab chiqarish xarajatlarining pastligi, korxonaning moliyaviy barqarorligi;

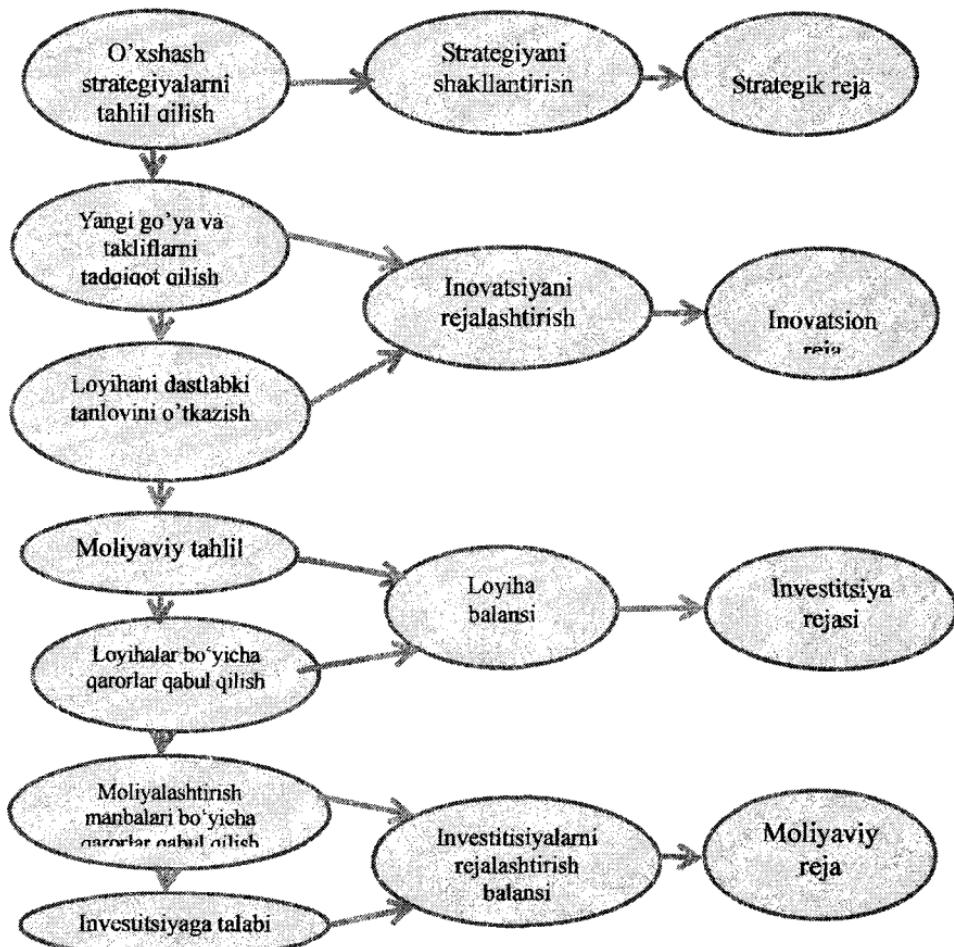
- korxonaning marketing salohiyati – samarali marketing xizmati, sotish yo'llarini takomillashtirish;
 - innovatsion salohiyat.



5.2-rasm. Korxonaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish

Korxona strategiyasini ishlab chiqish uchun strategik menejment bo'yicha tayanch bilimga ega bo'lish lozim. Strategik menejment o'z ichiga korxona strategiyasining shakllanishi va rivoji bo'yicha menejment xattiharakatlarining izchil ta'sirini o'zida mujassamlashtiradi. Strategik

rejalashtirish strategik menejment doirasida amalga oshirilib o'z ichiga strategiyani tanlash izchilligini, barcha jarayonlar bilan bog'liq harakatlar majmuini, investitsion rejalshtirish jarayonini atroficha baholashni taqozo etadi. Mazkur taktik mahmua asosida korxonaning ma'lum yillarga asoslangan rejasi ishlab chiqiladi va ular har jihatdan puxta bo'lishini talab etadi. Srtategik rivojlanish turlari ularni ketma-ket to'g'ri rejalshtirishda namunaviy dastur yoki xarita sifatida xizmat qiladi. Korxona strategiyasining shakllanishi va joriy etilishi, yuqorida qayd etilgan strategik rivojlanish turlari bo'yicha 5.2 rasmda keltirilgan. Unda marketing,



5.3-rasm. Investitsiyani rejalshtirish

menejment, moliyalarni boshqarish va tahlil qilish, shuningdek injuring asosiy ahamiyat kasb etadi.

Innovatsion jarayonni boshqarishdan maqsad – bevosita korxonaning ishlab chiqarish tijorat samaradorligini oshirishdir. Ilmiy texnik taraqqiyot korxona raqobatbardoshlik qobiliyatini uzoq vaqt saqlab qolish afzalligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, qabul qilingan strategik kursni joriy etishni barcha sharoitlarini tarmoq va korporativ darajada amalga oshirishni ta'minlaydi. O'z navbatida ilmiy-texnik taraqqiyot asosida korxona faoliyati samaradorligini oshirish, korxonaning innovatsiyaga asoslangan raqobatbardosh strategiyasini shakllantirish va tanlash orqali amalga oshiriladi.

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

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

Amaliyotda korxonaning innovatsion strategiyasini ishlab chiqishga innovatsion yondoshuv investitsion rejalarshirish orqali amalga oshiriladi (5.3-rasm).

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

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

- maqbul strategiyani tanlash va tahlil qilish, kamchiliklarni aniqlash, innovatsion yo'naliш faoliyatini (innovatsion rejalarshirishni) belgilash. Tashqi va ichki muhit o'zgarishlarini atroflicha tahlil qilish, korxona faoliyatining asosiy ko'rsatkichlarini aniqlashning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi va ko'zlangan natijaga erishish maqsadini amalga oshirish tadbirliga oib aniqliklarini kiritishga asos bo'ladi. Ammo muhit o'zgarishiga tegishli omillarni atroflicha o'rganish, kasbiy va aniqlik darajasi turli bo'lgan axborotlar manbaidan olingan ma'lumotlarni jamlashni talab

etadi. Bundan tashqari ma'lumotlaring bir-biriga zid kelishi nafaqat maqsadga muvofiq rivojlanishni qiyinlshtiradi, balki ba'zida o'xshash qarorlarni ifodalashda ham ma'lum qiyichiliklar tug'diradi. Aniqrog'i bunday sharoitda menejer taxminiy qarorlarni qabul qilishiga to'g'ri keladi;

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

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

- investitsiyalarni moliyalashtirish va rejalashtirish manbalarini aniqlash.

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

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

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

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

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

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

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

Innovatsion rivojlanish.

Innovatsion rivojlanish murakkab bosqichlarni o'z ichiga oladi va bunda korxonalarning aksariyati innovatsiya intilgan holda ko'p mablag'ni yo'qetgach loyiha yakunlanmasdan ishni to'xtatib qo'yishadi. Ammo barqaror o'sishga intilgan korxonalar hech narsaga qaramasdan o'z bozoriga kirib boorish mashaqqatini qiladilar, jumladan Apple, Facebook, Toshiba, Toyota va h.k.. Korxonaning innovatsion strategik rivojlanishi – barqaror o'sishning raqobatbardosh strategiyasi bo'lib, innovatsion jarayonlar va texnologiyalarni to'la hisobga olishga asoslangan bo'ladi. Korxona menejmenti tizimida barqaror o'sishning raqobatbardosh innovatsion strategiyasi quyidagilar tufayli amalgalash oshiriladi:

- korporativ maqsadni amalgalash oshirishga mo'ljallangan faoliyatning aniq turini rivojlantirish strategik dasturi;

- korxonaning strategik maqsadga erishish bosqichlari izchilligining ustuvor yo'naliishini, maqsad va vazifalarini, resurslarni aniqlab beruvchi bosh rejas;

- xalqaro, korporativ, tarmoq, tarmoqlararo yo'naliishda texnologik omillarni maksimal darajada hisobga olish asosida korxonaning maqsadga erishish vosita va usullari majmu.

Ma'lum bir innovatsion strategiya, korxona faoliyatining innovatsion jarayonida yangi mahsulotlarni, texnologiya va xizmatni yaratishda, yangi usullar va vositalardan foydalinishda ilmiy tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarida, ishlab chiqarishda, marketingda va boshqarishda hamda yangi tashkiliy tuzilmani yaratishda an'anaviy bo'limgan resurslar turini o'zlashtirishda qo'llaniladi. Korxonani rivojlantirishning innovatsion strategiyasi bir tomonidan uzoq muddatga mo'ljallangan maqsad va vazifalarini (ishlab chiqarish, iqtisodiy, tijorat, ilmiy-texnik, tashkiliy, ijtimoiy va boshqalar) ilmiy asoslash strategiyasi sifatida namoyon bo'ladi. Ikkinchidan korxona maqsadi va vazifalariga erishish jarayonida uning faoliyatini tartibga solish omili bo'lib xizmat qiladi. Shu bilan birga bir vaqtning o'zida korxonani tashqi texnologik va bozor muhiti bilan bog'laydi. Ushbu holat korxona faoliyatining ajralmas elementi hisoblanadi:

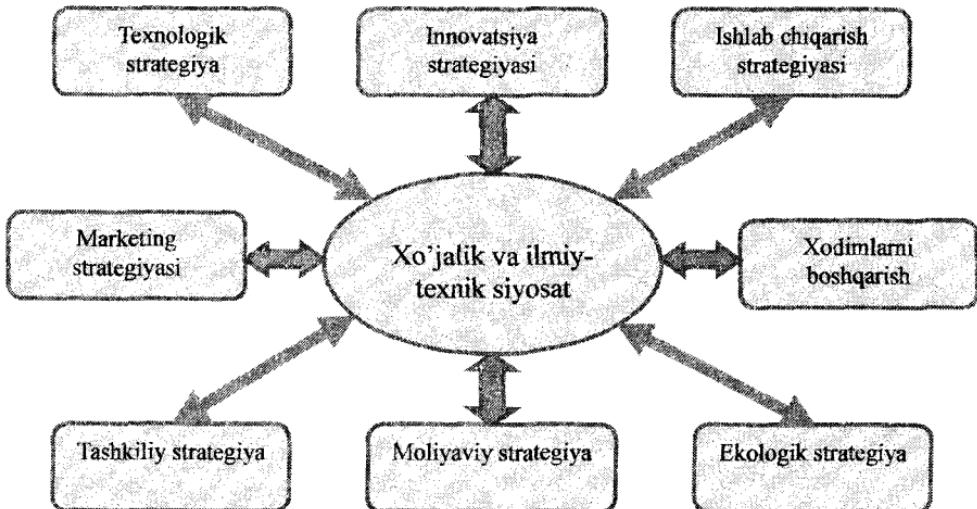
- korxonani strategik rivojlantirish kontseptsiyasini texnologik omilni hisobga olgan holda ishlab chiqish;

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

- korxonaning rivojlanishi va faoliyatini nazorat qilish;

- innovatsion dastur va loyihalarni moliyaviy, moddiy resurslar bilan ta'minlash strategiyasini ishlab chiqish;

- innovatsion faoliyatni malakali mutaxassislar bilan ta'minlash strategiyasini ishlab chiqish.



5.4- rasm. Innovatsion strategiya integratsiyasi

Innovatsion strategiya – innovatsion tamoyillar asosida shakllanadigan strategiyaning fundamental bazasi, korxonalarda marketing, moliyaviy va boshqa strategiyalarni ishlab chiqishning asosi hisoblanadi. Strategik menejment doirasida innovatsion strategiya korxonaning barcha boshqa funksional strategiyasi bilan aloqadorligini ta'minlashning asosiy elementi hisoblanadi. Innovatsion faoliyat korxonaga joriy etiladigan har bir innovatsion jarayon bilan bog'liq boshqaruv funktsiyasini hayotga joriy etishga xizmat qiladi. Resurslarni o'zlashtirish sharoitining o'zgarishiga korxonaning moslashuvi, rivojlanishning ichki omillari, ishlab chiqarish, tijorat, tashkiliy boshqaruv, ilmiy-texnik faoliyatni integratsiya-lashuvini hamda innovatsion salohiyatdan to'la foydalanishni ta'minlaydi.

Innovatsion strategiya korxonani boshqarishning barcha darajalarida korxona strategiyasini ishlab chiqishning kaliti hisoblanadi. Innovatsion strategiya komponentlari aloqasini 5.4-rasmda keltirilgan shaklda ifodalash mumkin.

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

Korxonaning texnologik strategiyasi

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

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

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

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

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

Biznes olamida raqobatning keskinlashuvi nafaqat mutaxassislarini balki, tarmoq menejerlarini ham e'tiborini o'ziga tortmoqda. Bu bo'yicha alohida ilmiy yo'nalish, ilmiy soha hamda tarmoq yuzaga kelishga ulgurdi. Ushbu kasb vakillari g'oya menejerlari deb ataladi. Ular asosan texnologik strategiyaga qaratilgan loyihalar ustida ish olib boradilar. Texnologik strategiya korporativ strategiya tizimida korxona oldida turgan joriy va istiqboldagi texnologik muammolar bilan uzviy bog'liqdir. Bu korxonaning integral rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi bo'lib, o'zida texnik-texnologik innovatsiyani mujassamlashtiradi. U strategik maqsad (biznes

maqsadi) hamda korxonani barqaror rivojlantirishning texnologik ustuvorligini o'rnatish bilan bog'liq xavf-xatar o'rtasidagi integratsiyani amalga oshirishga yordam beradi va korxona resurslarini boshqarishning dinamik omili sifatida qaralib, korxonada yaratilayotgan qiymatning o'sishiga katta xissa qo'shadi.

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

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

Texnologik strategiya doimo uzoq muddatga mo'ljallangan maqsadni o'z ichiga oladi va innovatsion dastur va loyihami amalga oshirish natijasida korxonaning raqobatbardoshlik afzalligini ta'minlashga yo'naltirilgan bo'ladi. Raqobatbardoshlik quyidagilar hisobiga erishiladi:

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

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

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

Texnologik strategiyaning obyektlari:

- korxona texnologiyalari majmui (amaldagi, sotib olingan, ishlab chiqarilayotgan, sinovdan o'tayotgan);

- ushbu majmuani o'zgarishi bilan bog'liq barcha ishlab chiqarish, ijtimioy-iqtisodiy faoliyat.

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

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

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

1. Texnologik strategiyadagi asosiy maqsad – korxonaning innovatsiyaga asoslangan raqobatbardoshli strategiyasini shakllantirish elementlari o'rtasidagi miqdoriy va sifat aloqalarining bir-biriga mos tushushini ta'minlashdir.

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

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

- korxonaning ichki va tashqi innovatsion salohiyati;

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

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

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

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

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

6. Funktsional bo'limmalar darajasida korxona menejmenti strategiyasini amalga oshirishning o'ziga xos usullari, vositalarini qo'llaydi (dastur, loyiha, tashkiliy-texnik tadbirlar). Ko'pgina mutaxassislar va menejerlar texnologik muvaffaqiyatga erishishni korxona tomonidan ishlab chiqilgan norasmiy rejalgara bog'laydi. Ammo uzoq muddatga mo'ljallangan texnologik strategiyalarni o'zgaruvchan sharoitda faoliyat qo'ssatayotgan korxona qanday qilib samarali amalga oshirish mumkin? degan savolga javob ochiqligicha qolmoqda.

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

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

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

Innovatsion jarayonlarni boshqarish quyidagilarda o'z aksini topadi:

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

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

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

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

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

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

Shu nuqtai nazaridan quyidagilar zarur:

- tashkiliy to'siqlarni yengib o'tish imkonini beradigan hamkorlikni mustaxkamlashga katta e'tiborni qaratish;

- g'oyalari, innovationsiyalar, texnologiyalar va ularga mos resurslarni o'zlashtirish texnologiyasi va bozor chekllovlariga erkin va samarali bozor yondoshuviga mahsuliyat bilan yondoshish;

- innovationsiyani joriy etish va uning monitoringini olib borish;

- innovationsyaning korxona strategik maqsadlari va tegishli soha faoliyatidagi texnologik rivojlanish monitoringi natijalari bilan uzviy aloqasini ta'minlash;

- korxona biznesi talablaridan kelib chiqqan holda ichki va tashqi ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari va boshqa innovations yangiliklarning o'zaro bir-biriga mosligini ta'minlashga alohida e'tiborni qaratish.

Bundan tashqari innovations jarayonlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan, texnologik strategiyaga yo'naltirilgan o'ziga xos faoliyat yo'nalishiga asosiy e'tiborni qaratish lozim:

- korxonaning rivojlanish kontseptsiyasini qo'llab-quvvatlovchi strategik amaliy tadqiqot va ilmiy ishlanmalar;

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

- yangi texnologiyalarning yo'nalishi va keng tarqalishi bilan bog'liq strategiya bo'yicha qabul qilingan qarorlar;

- tarmoq va mintaqaviy siyosatga aloqasi bo'lgan texnologik strategiya yo'nalishlari;

- inson resurslari harakatini (barcha natijalar, xususan ta'lif, o'qitish va boshqalar) qo'llab-quvvatlovchi strategiya.

Ilmiy-texnik siyosat – keng ma'nodagi rahbarlik tamoyillari va tavsiyanomalar majmui bo'lib, ilmiy-texnik va texnologik qarorlar qabul qilish imkoniyatlari va shart-sharoitini belgilab beradi. Unga xos bo'lgan jihat shundan iboratki, korxonaning innovations rivojlanish davrida qayta ko'rib chiqilmaydi va barqarorlik saqlanib qolnadi.

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

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

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

- korxonaning korporativ maqsadidan (biznes maqsadi) kelib chiqqan holda mavjud yoki prognoz qilinayotgan muammolarni aniqlash va tahlil qilish;

- korxona va uning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha texnologik ustuvorlik tizimini shakllantirish (ilmiy-texnik va rivojlanishning ustuvor yo'naliishlari bo'yicha);

- ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlarini rejalashtirish – tarmoqlararo va tarmoqlar dasturi, loyihalar, ilmiy-texnik va tajriba konstrukturlik ishlarining muhim yo'naliishlarini korxonaning ilmiy-texnik rivojlanishining ustuvor maqsadlarini amalga oshirishga qaratish.

Ilmiy-texnika siyosatini texnologik yo'naliishlari bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarga mos bo'lib, uni uchta yiriklashtirilgan kategoriya bo'lish mumkin:

- texnologik prognoz, texnologiyani tanlash, joriy etilayotgan texnologiyani tartibga solish, texnologiyani sotib olish shakli;

- texnologiyaning tarqalishi (loyihani baholash va tanlash, rsurslarni taqsimlash va nazorat qilish);

- texnologik tashkiliy va boshqaruvin infratuzilmasi, korxonaning texnologik strategiyasi (ilmiy-texnik siyosatni hisobga olgan holda), prognoz analitik va diagnostik-texnologik tadqiqotlar olib borish bo'yicha tegishli tashkiliy hamda texnologik qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Texnologik prognozlashtirish – fanning asosiy yo'naliishlari va taraqqiy etish tezligini ko'ra bilish, texnologiya va texnikani hamda ishlab chiqarishni rivojlantirish, moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar, rivojlanishning ijtimoiy-iqtisodiy omillari va ularning o'zaro aloqadorligini ta'minlashdir. Prognoz innovatsion jarayonlarni boshqarishning ilmiy asosidir. Prognoz korxona menejmentining muhim tarkibiy qismi bo'lib, direktiv xarakterga ega emas.

Korxonada texnologik prognoz maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- korxona biznesini rivojlantirishning texnologik muammolarini yechish;
- biznes muammosini hal etishga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan texnologiyaga talabni aniqlash va uni korxonaning tegishli rivojlanish imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda baholash;
- korxonaga zarur bo'lgan texnologiyani qo'llab quvvatlashni ta'minlaydigan ya'ni unga mos keladigan strategik harakat va texnik tadbirlarni ishlab chiqish;
- korxona faoliyatini samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan ilmiy-tadqiqot va tajriba konstrukturlik ishlari va xizmati.

Ilmiy-texnik prognozlash tizimining asosiy elementlari quyidagilar hisoblanadi:

- prognozni ishlab chiqishda ishtirok etadigan korxonalarining mintaqaviy-ishlab chiqarish obyektlari;
- mintaqaviy ishlab chiqarish obyektlari tarkibini prognozlash.

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

- obyektni prognoz qilishning prognoz-analitik tadqiqotlari;
- kompaniya texnologik strategiyasining oldingi bosqichdagi asosiy yo'nalishlari natijalarining shakllanishi.

Prognoz analitik tadqiqot quyidagi vazifalar majmuini yechishni nazarda tutadi:

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

- xomashyo bazasining tarkibi, rivojlanish variantlarini baholash va boshqalar;

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

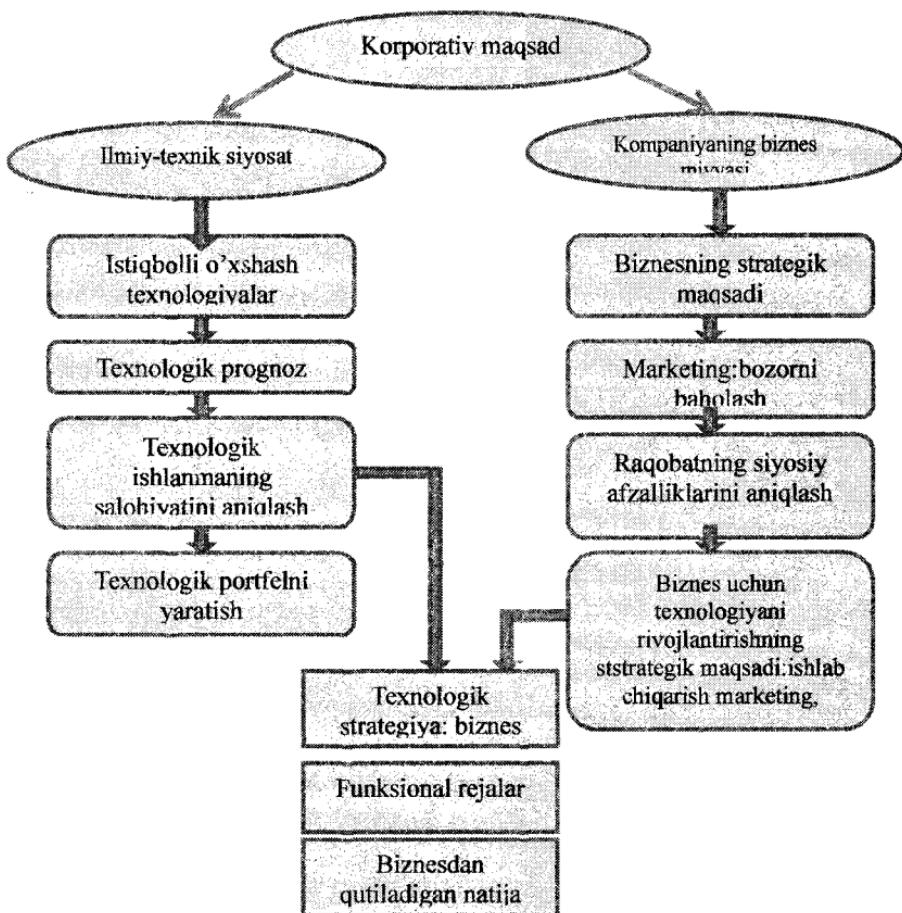
- istiqbolni nazarda tutgan holda ilmiy-texnologik muammoning yo'nalishlarini baholash;

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

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

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

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



5.5-rasm. Texnologik strategiyani ishlab chiqish

Texnologik strategiya biznes strategiya bilan uzviy bog'liqligi sababli, alohida ishlab chiqilmasligi lozim. Shu bilan bir vaqtida, korxonaning rivojlanish strategiyasi bilan kelishilgan va unga erishishni kafolatlaydigan bo'lmonog'i zarur. Ta'kidlash o'rinniki, texnologik imkoniyat

va resurslar korxonaning uzoq muddatli maqsadini amalga oshirishga xizmat qilmog'i darkor.

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

- korxona foydalana oladigan texnologiyaning ta'sirini turkumlash va yiriklashtirilgan tahlil olib borish;

- texnologik ishlamaning salohiyatini baholash va biznesning eng muhim texnologik yo'nalishlari portfelin va uning istiqbolini aniqlash;

- ixtisoslashgan va foydalanilayotgan texnologiyaga nisbatan takomillashgan va innovatsion faoliyatga yo'naltirilgan texnologik portfeli shakllantirish hamda asosiy texnologik kasbiy sohani aniqlash;

- korxonaning ichida va tashqarisida o'quv jarayonini takomillashtirish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish imkoniyatlarini kengaytirish;

- texnologiyadan oladigan foya hisobiga korxonaning sinergetik samarasiga erishish.

Qabul qilingan texnologik yo'nalish bo'yicha strategik qarorlar qabul qilish doirasida barcha sanab o'tilgan faoliyat turlari barcha turkumdag'i korxonalarining biznes strategiyasiga tegishlidir. Ammo 5.1-jadvaldan ko'rinish turibdiki, texnologik strategiya tegishli kompaniya "texnologik trayektoriya"sining o'ziga xos jihatlarini o'zida aks ettiruvchi qator omillar asosida shakllanadi.

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

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

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

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

Ta'kidlash joizki, texnologik strategiyani joriy etishda paydo bo'ladigan muammolar biznes strategiyasiga ham xos bo'lib, muammoning isosiy yo'nalishlari, uning ta'sir doirasi turli bo'ladi. Texnologik strategiyani oriy etishdagi ko'pgina muammolar korporativ menejment uslublari loirusida paydo bo'ladi. Ma'muriy boshqaruv mexanizmining mos kelishishiga, qarorlarni kelishib qabul qilmaslik, qo'yilgan maqsadlarning urtichechligi va boshqalar sabab bo'ladi. Bundan tashqari strategiyaning muqsal korxonalariga mos kelishi lozim. Nihoyat strategiyaning nuvusliqiyati, uning samarali amalga oshirilishi boshqaruv tizimiga bog'liq.

Texnologik strategiyani joriy etishning qulay mexanizmi – maxsus shchi guruhni tashkil etish; ilmiy-texnik kengashi; texnologik bo'linmalar; innovatsion, injiring xizmati; ilmiy-texnik va tajriba konstrukturlik ishlari ashkilotlarining vakillikka ega bo'lgan bo'linmalari hamda markazlashtirilgan texnologik menejment. Kompaniyaning talabga javob beradigan tashkiliy tuzilmasi va resurslari, innovatsion jarayonlarni boshqarishning korporativ mexanizmi doirasidagi xizmatlar faoliyatini umarali muvofiqlashtirish mumkin va texnologik strategiyani joriy etishda aydo bo'ladigan ko'pgina to'siglarni bartaraf etish, hech bo'limganda umshatish mumkin.

Texnologik strategiyaning shakllanishi korxonani boshqarishning urcha darajalarini (korporativ, operatsiyalar bo'yicha, funktional) o'z chiga oladi.

Korxona mutaxassislari va menejerlari biznes strategiya bilan texnologik strategiyaning integratsiyasini ta'minlashga yo'naltirilgan strategik rejalashtirish usulini tanlaydi.

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

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

Texnologik strategiya biznes doirasida shakllanadi. Biznes strategiyasining shakllanish jarayonida yo'nalish va ilmiy-texnik va texnologik darajani qo'llab-quvvatlash aniqlanadi. Maqsad raqobatbardoshlik afzalliklarini mustahkamlash, korxona biznes

strategiyasini qo'llab-quvvatlashdir. Bu korxonaning biznes missiyasi va rivojlanishning tegishli dasturidir. Ko'rinib turiptiki, texnologik strategiya korxona maqsadidan ajralgan holda ishlab chiqilmaydi, aksincha ularni qo'llab-quvvatlash uchun xizmat qiladi.

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

Ushbu bosqichda texnik-texnologik innovatsiya portfeli identifikasiyalanadi. Ushbu jarayon korxona menejmenti uchun biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun zarurdir.

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

Texnologik afzallikni saqlab qolish uchun eng muhim mahsulotlar turida yoki jarayonda zarur bo'ladijan boshqaruv yo'nalishi va malaka identifikasiyalanadi. Ustuvor texnologik muammoni hal etish -- texnologik strategiyaning muhim elementlaridan biri hisoblanadi. Korxonada qo'llaniladigan alohida hamda guruh texnologiyalar ko'rib chiqiladi. Unda texnologik muammolar klasteri asosida shakllanadigan, korxonaning rivojlanishi uchun zarur bo'lgan, texnologiyalarni majmui aniqlanadi. Ushbu texnologiyalar majmui kelajakda korxona raqobatbardoshlik qobiliyatini saqlab qolishga u yoki bu darajada ijobjiy ta'sir ko'rsatadi.

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

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

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

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

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

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

Bundan tashqari, tashkiliy tuzilma, boshqaruv jarayoni va siyosat ham ma'lum cheklavlarni keltirib chiqarishi va strategiyani amalga oshirishga xalaqit berishi mumkin. Xodimlarning o'ziga xos jihatlari strategik qarorlar qabul qilishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Masalan yetakchilik pozitsiyasini egallash hara aksariyat holatlarda strategyani amalga oshirishga xalaqit beruvchi omillardan biri hisoblanadi.

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

Texnologik strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq yana bir muammo shundaki, menejerlar ko'pincha strategiya va korxona maqsadi bilan to'liq tanishib olmaydi va uni to'la amalga oshirish uchun vaqt va imkoniyat topishmaydi. Strategiyani amalga oshirishga ma'sul bo'lgan guruhga boshliq etib tayinlangan menejerlar o'z sohalarining o'ziga xos jihatlarini to'liq tushunib yetmaydi, strategiyani amalga oshirish chuqr bilim, qobiliyat, istehdod, shijoat talab etishini bilmaydi.

Nazorat savollari

1. Texnologik strategiyaning dolzarbligini tushuntirib bering.
2. Texnologiya va biznes o'rtaсидаги мутаносибликни та'minlashda nimalarga e'tibor qaratish lozim?
3. Texnologiya va biznes o'rtaсидаги мутаносибликни ta'minlash nimalarga bog'liq?
4. Raqobatbardoshlik qanday omillar hisobiga taxminlanadi?
5. Texnologik strategiyaning omillariga nimalar kiradi?
6. Texnologik strategiyani ishlab chiqishda ikkita o'zaro bir-biri bilan bog'liq innovatsion faoliyat yo'nalishlari nimalardan iborat?
7. Texnologik strategiyani amalga oshirishda qaysi yo'nalishlar bo'yicha qarorlar qabul qilinadi?

8. Innovatsion jarayonlarni boshqarishning asosiy yo'nalishlari nimalarda o'z aksini topadi?
9. Texnologik strategiya va ilmiy-texnik siyosat o'rtaida qanday aloqadorlik mavjud?
10. Korxonalarda texnologik prognoz maqsadlariga nimalar kiradi?
11. Prognozlashning ikki bosqichli tartibi qanday ishlarni bajarishni talab etadi?
12. Texnologik strategiyani ishlab chiqish izchilligini tushuntirib bering.
13. Korxonalarning aniq biznes strategiyasi doirasidagi texnologik strategiyani ishlab chiqishda nimalar hisobga olinadi?
14. Korxonaning texnologik strategiyasini ta'minlashga ta'sir etuvchi omillarni izohlab bering.
15. Texnologik strategiyaning shallanishini qanday tushunasiz?
16. Texnologik strategiyani joriy etishga nimalar salbiy ta'sir etadi?
17. Rivojlanishning tayanch strategiyasining mohiyati nimadan iborat?
18. Intensiv o'sish strategiyasining o'ziga xos jihatlari va qo'llanishi bilan bog'liq holatlarini izohlab bering.
19. Integral o'sish strategiyasi qanday vazifalarni bajaradi?
20. Diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasini qo'llanish shart-sharoitlarini tushuntirib bering.
21. Investitsion o'sish strategiyasi mohiyati va unga mos jihatlar nimalardan iborat?
22. Himoyalanish strategiyasining ahamiyati, afzalligi va kamchiliklarini izohlab bering.
23. Optimal xarajatlar strategiyasi qanday holatlarda qo'llaniladi va uning mohiyati nimadan iborat?
24. Past xarajatlar strategiyasining afzalligi va kamchiliklarni tushuntirib bering.
25. Korxonalarning rivojlanish strategiyasini qanday tushunasiz va uning tarkibiga nimalar kiradi?
26. Innovatsion jarayonni boshqarishdan maqsad nima?
27. Korxona faoliyatini investitsion rejalshtirishdan maqsad nima?
28. Investitsion rejani amalga oshirishda qanday vazifalar bajariladi?
29. Innovatsion dastur va loyihani ishlab chiqishda nimalarga e'tibor beriladi?

6-BOB. MARKETING INNOVATSIYASI

6.1.Innovatsiyalarni yaratish, targ'ib qilish va sotib olishni maqsadi.

Iqtisodiy rivojlanishni innovatsion yo'naltirilganligi, texnologik yangilanishning o'sib borayotgan zaruriyati innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari va tarkibiy-tashkiliy o'zaro aloqalarga aniq va mos kelishning muhimligini ta'kidlaydi. Gap innovatsion g'oyalarni iqtisodiy haqiqat, ya'ni loyohaga kiritishning muvofiq yo'llarini qidirib topish haqida ketmoqda. Innovatsion o'zgarishlarni kengayib borgani sari innovatsion rivojlanishning vazifasi – elementar bazasini ilmiy asoslangan shakllanishi talab qilinadi.

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

1. Innovatsion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan subyektni.
2. Tashkilotning innovatsion faoliyatdagи zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini.
3. Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashuvini taxminlovchi tuzilmalarini.

Ushbu nuqtai nazaridan innovatsiyalarni tashkil qilishni innovatsion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, subyekt, firma, institut, innovatsion korxona sifatida, bo'linmalarning tarkibi va o'rnini belgilab beruvchi, hamda innovatsion faoliyatda amalga oshiriladigan shakllar, usullar, jarayonlar tadbirlarini tartibga soluvchi tashkiliy tuzilmalar sifatida tushunish kerak.

Tashkilot firma nuqtai nazaridan odamlarning birlashmasi yoki innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha ishlarni bajarish haqidagi ularning kelishuvi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Turli xildagi elementli va turli o'lchamlardagi firmalar, kompaniyalar, assotsiatsiyalar, OO'Yu, ilmiy institutlar, texnopolislardan, texnoparklar va h.k. innovatsion faoliyatining subyektlari bo'ladi. Bu barcha tashkilotlar ishlab chiqarishni haqiqiy yangilanishini amalga oshiruvchi asosiy manbalar va xo'jalik yurituvchi subyektlar bo'ladi. Hayotiylid davrasining "o'zining" bosqichi bilan yaqindan bog'langan maxsus innovatsion biznesni paydo bo'lishi vaqtning taqazosi bo'ladi.

Masalan, innovatsion korxonalar va tashkilotlar fundamental tadqiqotlar (akademik va OO'Yu sektori va ITI (amaliy ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar)ga ixtisoslashishlari mumkin, bular ilmiy innovatsion korxonalar, oliy o'quv yurtlari, kichik tadbirkorlik subyektlari, ilmiy-texnik majmular va birlashmalar bo'lislari mumkin. Tajribaviy namunalarni

yaratish va tadbiq etish bosqichi bilan ham tadbirkorlik tuzilmalari va ham ITTKI ning rivojlangan bazasiga ega firmalar, institutlar va korporatsiyalar bog'langanlar. Amaliy ITTKI va TKI bazasida innovator-izbosarlar bazaviy texnologik, ilmiy-texnik va mahsulotli yangiliklarni yaratadilar.

Ilmiy-texnik va mahsulotli yangiliklarni tadbiq etish va ishlab chiqarish bilan, qoidagi ko'ra, yaxshi resurs bazasi, malakali xodimlar, bozordagi belgilangan o'rnlarga ega yirik firmalar shug'ullanadilar. Tadqiqotchilar firmaning o'lchamini kashfiyotlar soni bilan bog'lamasalar ham, G'arbiy Yevropada innovatsion rivojlanishning katta tajribasi to'plangan. Ammo Fransiya va Buyuk Britaniyada shunday fikr tarqalganki, ilmiy ishlab chiqishlar bosqichida akademik va OO'Yu sektori va kichik firmalar asosiy rolni o'ynaydilar.

Tajribali ishlab chiqarish, marketing va sotish besqichida turli ko'lamli biznes ildam chiqadi, shuning bilan bir vaqtida yangiliklarni ishlab chiqarish va tarqatish yirik va o'rta korxonalar va sanoat kompaniyalarida amalgalashiriladi.

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

Yangiliklarni yashash darajasining o'z bosqichiga bosh firmadan kurtaklab chiqqan deb ataluvchi, ilmiy-texnik yangiliklarni mustaqil ravishda ishlab chiquvchi bo'linmalar ham xizmat ko'rsatadilar. Innovatsion korxonalar yana ular faoliyatining obyekti bo'lgan innovatsiyalarning ustuvor turiga ko'ra ham farqlanadilar. Masalan, ular quyidagi sintflarga bo'linadilar:

- yangi ilmiy kashfiyotlar, qo'llashning yangi usullari va xavaskor (birinchi) kashfiyotlarni mc'ljallovchi yetakchi innovatorlar;
- oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi yetakchi innovatorlar;
- eski usul asosida bazaviy innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;
- yangilikni ishlab chiqaruvchi, modernizatsiyalovchi va ratsionalallashtiruvchi innovatorlar;
- oldingi mahsulotlar va texnologiyalarni o'rinni bosuvchi yangilikni yaratuvchi innovatorlar;
- yangiliklarni sotishlar va marketingga ixtisoslashuvchi innovatorlar;
- yangi bozorlardagi talabni qanoatlantiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;

-milliy iqtisodiyotining turli sohalarida yangiliklarning diffuziyasi, tarqatilishi va ko'paytirilishi bilan Shug'ullanuvchi innovatorlar.

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

6.2.Innovatsion mahsulotlarga bo'lgan talabni tahlil qilish.

Innovatsion mahsulotlarga bo'lgan talabni tahlil qilish katta ahamiyatga ega, chunki korxonaning ishlab chiqarish dasturini, uning mahsulotlarini sotish strategiyasi va hajmining aniqligi, shuning uchun uning faoliyatining moliyaviy natijalari uning natijalariga bog'liq.

Mahsulotga bo'lgan bozor talabi - bu ma'lum mintaqada, ma'lum bir vaqt ichida, ma'lum bir marketing dasturi doirasida xaridorlarning ma'lum bir guruhi tomonidan sotib olinishi mumkin bo'lgan mahsulot miqdori sanaladi. Kompaniyaning mahsulotiga bo'lgan talab - bu bozor xarajatlarining turli darajalarida kompaniya mahsulotiga tegishli bo'lgan umumiy bozor talabining qismi.

Yangi mahsulotlarga bo'lgan talabni tahlil qilish innovatsion kompaniyalar uchun muhim faoliyat yo'nalişlaridan biridir. Rivojlanishning yakuniy natijasi o'zini mahsulotligini bermasa, korxonalar tomonidan ITIga sarmoya kiritishga hojat yo'q. Innovatsion mahsulotlarga bo'lgan talab quyidagi yo'nalişlarda tahlil qilinadi:

- ishlab chiqarilgan yoki joriy qilingan innovatsiyalarga (mahsulot yoki xizmatga) bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish;
- innovatsiyalarga va u bilan bog'liq xizmatlarga bo'lgan talab, shuningdek ularga turli omillar ta'sirining tahlili;
- talabning korxona natijalariga ta'sirini tahlil qilish;
- sotishning maksimal hajmini aniqlash va kompaniyaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini hisobga olgan holda sotish rejasini asoslash.

Vaqt bo'yicha innovatsiyalarga bo'lgan talabni tahlil qilish mahsulot yangi deb hisoblangan davrga nisbatan dastlabki, joriy va keyingi bo'lishi mumkin.

Yangi mahsulotga bo'lgan talabni oldindan tahlil qilish eng muhimlaridan biri hisoblanadi, chunki uning asosida ishlab chiqarish dasturi tayyorlangan va bozorda yangi mahsulotlarni ilgari surish strategiyasi ishlab chiqilgan. Dastlabki tahlil mahsulotni nusxasini tayyorlash, ishlab chiqarishni boshlash yoki uni bozorga chiqarish bosqichida bo'lganida, innovatsiyalarni iste'mol qilish sohasida o'tkazilgan maxsus so'rovlar ma'lumotlari asosida amalga oshiriladi.

Xarid qilish joyidagi talabni tahlil qilish, ishlatilayotgan tarqatish kanalining samaradorligi va maqsadga muvofiqligini baholashga imkon beradi, bu ayniqsa aholiga yangi mahsulotlarni sotishda muhimdir.

Xaridorlarning xoxishlariga ko'ra talabni tahlil qiliш qiziq bo'lsada, o'ta murakkab sanaladi. Bu mahsulotni ishlab chiqish bosqichida ularning texnik ehtiyojlarini hisobga olishga imkon beradi, bu uning texnik jihatdan noaniqligini oldini oladi. Ushbu usullarning barchasi iste'molchilar o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalariga asoslangan.

Marketologlar ko'pincha har bir omil xususiyatiga asoslangan maxsus jadvallar yordamida talabning tarkibiy tahliliga murojaat qiladilar: masalan, yangi mahsulotning hayotiylik aylanish bosqichlari, yangi mahsulotlarni iste'molchilarga rejalashtirilgan taqsimlash kanallari bo'ylab taqsimlash va boshqalar. Bunday jadvallar tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun vosita bo'lib xizmat qiladi va omillar talabning hajmi va xususiyatiga ta'sirini chuqur tahlil qilish uchun asos bo'ladi. Talabni tahlil qilish yangi mahsulotlarni loyihalashda va ishlab chiqarish dasturini rejalashtirishda xatolarga yo'l qo'ymaslik imkonini beradi va unga talab qilinmaydigan yangi kirish turlarini kiritmaydi.

6.3. Strategik innovatsion marketing

Innovatsion marketing innovatsion faoliyat sifatida yangi marketing texnologiyalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi va strategiyalar, mahsulotlarni targ'ib qilishning yangi zamonaviy vositalari sanaladi. Ko'plab kompaniyalarning marketing faoliyatini tashkil etishda klassik, an'anaviy tarzda tashkil etilganlardan farqli ravishda yangi yondashuvlar bilan faoliyat yuritadi. Innovatsion marketing yondashuvlari yordamida ham innovatsion va an'anaviy mahsulotlar tashkil etilishi mumkinligi korxonalar uchun texnik-iqtisodit ustuvorlikni oshiradi. Oddiy ta'rif berganda innovatsion marketing – bu innovatsion mahsulotni bozorga kirib borishidagi yo'lini ishlab chiqishni ta'minlashdir.

Har bir innovatsion mahsulot o'ziga xos o'rinni egallahda ke'plab qiyinchiliklar tug'dirmaydi, ammo uning marketing bilan uyg'unligi mahsulotning to'g'ri joyda va to'g'ri qiymatda xarid qilinishini ta'minlash korxonaning mahsulotdagi hayotiylik silkini oshiradi hamda barcha barqarorlikka tegishli mezonlar korxonani qamarab ola boshlaydi: investitsiya, monopoliya, emmisiya, diskont, mahalliylashtirish va h.k. buning uchun innovatsion marketing konseptsiyasi o'rganiladi.

Innovatsiyalar marketingi kontseptsiyasi - butun marketing xizmati, bozorni tadqiqot qilish va korxonaning raqobat strategiyasini ishlab chiqishning ajralmas qismi sanaladi. Innovatsiyalarni qidirib topishning boshlang'ich bosqichida marketing bo'lmalarining birinchi darajali vazifasini bajarish:

1. Talab va raqobatning darajasi;
2. Xaridorning xulqi va uning afzalliklarining dinamikasi;

3. Raqobatlashuvchi mahsulotlarning mavjudligi va yangilik bozorida raqobatlashib qolish imkoniyatini o'rganishdan iboratdir.

Marketing strategiyasi, bozorning tahlili va operativ marketing quyidagi 6 printsipli bosqichlardan iborat bo'ladi:

- umumiqtisodiy tahlil;
- iqtisodiy holatning tahlili;
- bozorni maxsus tadqiqot qilish;
- yangilikni kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish;
- marketingning operativ tadbirlari;
- marketingga xarajatlar va undan daromadlarni baholash.

Marketing kontseptsiyasidan shu narsa kelib chiqadiki, innovatsion marketing zamonaviy tushunishda biznesning strategiyasi, falsafasi, boshqaruv tadbirlari va vazifalari va metodologik asosining yagonaligidan iboratdir.

O'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar uchun innovatsion marketing asosida yangiliklardir. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda firmani rivojlanishining marketingi kontseptsiysi o'n yilliklar davomida faxriy o'rinni egallaydi, bunda ta'kidlash kerakki, innovatsion marketingni ilmiy fan sifatida vujudga kelishi faqat keyingi o'n yilliklarga to'g'ri keladi.

Innovatsion marketing tushuncha sifatida innovatsion marketingdan kengroq, u o'z ichiga tashkilotning vazifasi, tafakkurning falsafasi ilmiyat-tadqiqotlar sohasi, boshqaruv uslubi va xulqni oladi. Bu cheklangan, majbur qilingan novatorlik emas, munosabatlarning alohida turi va hattoki to'liq qabul qilinishidir.

Innovatsion marketing ijtimoiy yo'naltirishga, izdoshlarga ega. Strategik va operativ tashkil qiluvchilar uning eng muhim turlari bo'ladir.

Strategik marketing tadqiqotlarini asosiga bozor holatini keyinchalik bozor segmentlarini ishlab chiqish, talabni tashkil qilish va shakllantirish, xaridorni modelliashtirish bilan tahlil qilish qo'yiladi.

Tadbirkorlik firmasi boshidan bozorni egallah segmentlashtirishni kengaytirish va chuqurlashtirish o'zining iste'molchilarini yaratishga qaratilishi kerak. Bozorlar va tashqi muhit omillarini tahlil qilishdan tashqari zamonaviy marketing nafaqat bugungi kunning iste'molchilarini o'rganadi, balki kelajakda ehtimol bo'lganlarini ham shakllantiradi.

Strategik marketing korxonaning marketing va ijtimoiy xizmatlari xodimlarining iste'molchilarining yaqindan aloqasiga kiritilgan (anketalar to'ldirish, telefon bo'yicha so'rov, reprezentiv tanlov olishlar va h.k.).

Ko'pgina kichik va o'rta firmalar o'zlarining marketing xizmatlariga ega bo'lishga imkoniyatlari yo'qligi sababli mutaxassislar maslahatlari, ko'rgazmalariga borish, kataloglarni o'rganish, xaridorlar bilan bevosita aloqani kengroq qo'llashlari kerak. Ishlab chiqaruvchi va xaridor o'rtasidagi

dormiy teskari aloqaga asoslangan marketingning majmuaviy turi xatarni pasaytirishning eng muvaffaqiyatlari yo'li bo'lishi mumkin. Tadbirkor xaridchlarni uning muhiti, istaklari, anglab yetolmagan butun turli tumanligiga ko'rinishi kerak.

Nafaqat mahsulotning turlarini ishlab chiqarish, balki bir vaqtida harakatlarni yangilarini o'mini almashtiruvchi va siqib chiqaruvchi modifikatsiyalarni tezroq ilgari surish maqsadida o'z mahsulotini muddatidan oldin mahalliy eskirishi taktikasini yaratishga jamlanishi kerak.

Yangilikka talabga munosabatga ega makroiqtisodiy omillar, shu jumladan aholi, uni o'sish sur'atlari, aholi jon boshiga daromad va iste'mol, iste'mol narxlarining indeksi, «iste'mol savatchasi», infiyatsiya sur'atlari umumiqtisodiy tahlilga imkon beradilar. Bundan tashqari bunga yuridik va institutsional sharoitlarni o'rganish, hamda bunday mahsulotning importi va eksporti, kvotalashtirish, standartlar bo'yicha cheklashlar, majburiyatlar, soliqlar va subsidiyalar bilan bog'liq qonunchilik amaliyoti ham kiradi. Bunga bunday mahsulotni milliy ishlab chiqarishning mavjud darajasi, importning mavjudligi va imkoniyati, eksportning mavjud darajasi importning o'mini bosuvchi mahsulotni ishlab chiqarish va to'diruvchi yangiliklar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish zarur.

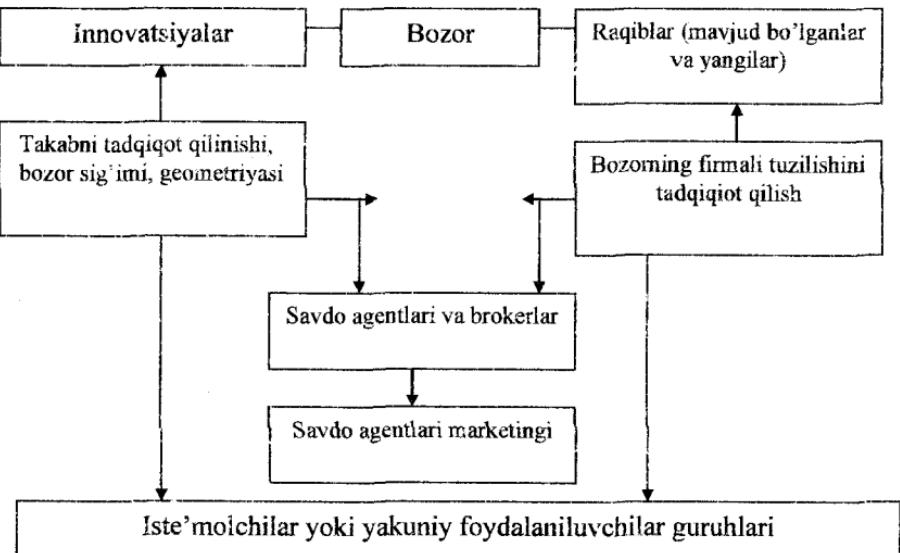
Iqtisodiy holatning tahlili, hammadan avval, umum holatli tendentsiyalar va holatni tashkil qiluvchi omillar (HTO) ni tadqiqot qilish bilan bog'langan. Iqtisodiy holat bu qayta ishlab chiqarishning omillari va sharoitlarning bozorda namoyon bo'lishi va ularning tashqi va ichki muhit bilan o'zaro aloqasining shaklidir. Shundan kelib chiqqan holda, HTO holatini o'zgarishi dinamikasi, uning yo'nalishi va rivojlanishi sur'atlarini belgilab beruvchi, harakatga keltiruvchi kuchdir. Bu omillarga ham makro ta'sirni bu ham ta'sirning aniq sohasini kiritish mumkin, masalan, muhim makro omillarga davraviy iqtisodiy jarayonlar, xususiylashtirish, soliqlar, byudjet, ijtimoiy ta'minot, amortizatsion ajratmalar tizimi, texnika va texnologiyalar sohasidagi davlat siyosati elementlari kiradi.

Ularni bozor jarayonining turli tomonlariga tegishli bo'lganlar (talab, taklif, narx omillari)ga, kelib chiqishi bo'yicha (iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, ilmiy-texnik va h.k.), ta'sir qilish yo'naltirilganligining boshqarilishi, oldindan aytilgan bo'ladilar.

Holatni tashkil qiluvchi omillar uzoq vaqtli (o'n yilgacha) o'rta muddatli (uch- besh yil) va qisqa muddatli, hamda davraviy, davraviy bo'limgan, mavsumiy bo'lishlari mumkin. Ayniqsa, tovar bozorining holatini ajratish kerak. Masalan, makroiqtisodiy omillar ko'proq darajada mashinasozlik va qurilishdagi ishlab chiqarishga, mavsumiy omillar. Oziq-

ovqatlar bozoriga va daromadlar darajasi iste'mol talabi tovarlar bezori va uy-joy qurilishiga ta'sir ko'rsatadilar.

Holatni tadqiqotlar asosida bozorni tadqiqot qilishning tizimi qo'rildi, uning asosiy bloklari 6.1- rasmida ko'rsatilgan.



6.1-rasm. Bozorni tadqiqot qilish tizimi⁷.

Bozor (idorali va maydonli)ni tadqiqot qilish bozoring mavjud sig'ими, uning firmali tuzilmasini, segmentlarga bo'linishini, foyda me'yori dinamikasi va yangilikka o'xhash mahsulotlarni sotilishi hajmini faol baholashga asoslangan.

Marketing strategiyasi uchinchi bosqichining asosiy jihatni yangilikka iste'molchingning javobini batafsil o'rganishga asoslangan yangi tovarga talabni tadqiq qilish va bashoratlashdan iboratdir.

Innovatsion marketingning qoidalariga muvofiq yangi tovari qabul qilish quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

1. Birlanchi xabardorlik. - Iste'molchi innovatsiya haqida xabar topadi, yetarlicha axborotga ega emas.
2. Tovarni tanish. - Iste'molchi ba'zi bir axborotga ega, yangilikka qiziqadi: yangilik haqida qo'shimcha axborotlar (reklama, prospektlar, ma'lumotnomalarni qidirishi mumkin).
3. Yangi tovari identifikatsiyalash. - Iste'molchi yangilikni sinovdan o'tkazishi haqida qaror qabul qiladi. Iste'molchi yangilikni o'zining ehtiyojlari bilan tanishtiradi.
4. Yangilikdan foydalanish imkoniyatlarini baholash.

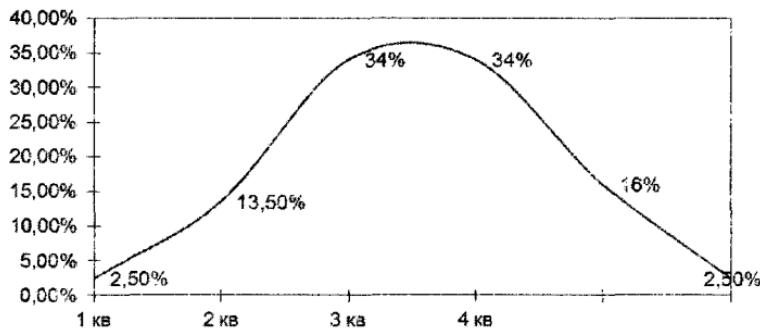
⁷ Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.

5. Iste'molchi innovatsiya va xarid qilish ehtimoli haqidagi ma'lumotlarni olish maqsadida yangilikni sinovdan o'tkazadi.

6. Test natijalari bo'yicha yangilikni xarid qilish yoki yaratishga investitsiya kiritish haqida qaror qabul qilish.

Yangi tovarni qabul qilish bosqichlaridan tashqari marketologlarga iste'molchilarini ularni yangiliklarga moyilliklari darajasi bo'yicha tasniflash zarur. Masalan, ko'pgina iste'molchilarga innovatsiyalarni qabul qilishda qandaydir psixologik to'siq vujudga keladi, ammo samarali reklama va marketing tadbirlaridan keyin innovatsiyani qabul qilgan va qabul qilmaganlar o'rtaсидаги nisbat o'zgaradi, birinchilarining soni qat'iy oshib boradi. Keyin e'tibor va tovarni iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini taqsimlanishi 6.2-rasmda ko'rsatilgan tegishli egri chiziq ko'rinishini oladi.

Rasmdan ko'rinishicha iste'molchilarning 80%idan ko'prog'i ertami yoki kechmi, bari bir yangilikni qabul qiladi, so'ngra iste'molchilarning turli kategoriyalarda uni qabul qilish vaqtি turlicha bo'lsa ham, eng ko'p sonli guruuhn dastlabki ko'pchilik (34%) va keying oqimdagи odamlar (34%) tashkil qiladi.



6.2-rasm. Iste'molchilar kategoriyalarining innovatsiyalarning qabul qilinish vaqtি bo'yicha egri taqsimlanishi⁸.

Amalda innovatsiyalarni qabul qilmaydigan iste'molchilar soni 16%dan kamroq «novatorlar» kategoriyalarni kam sonliligi jamiyatning faqat cheklangan qismiga tovar yangilikiga yuqori ta'sirchanlik va moyillikni ko'rsatadi. Qolganlarning innovatsion moyilligini qimmatbaho marketing ishlanmalarini faollashtirish yo'li bilan amalga oshirish mumkin.

Yangilik iste'molchilarning alohida kategoriyalari uchun ba'zi bir ta'riflar va izohlar 6.1-jadvalda berilgan.

Ta'kidlash kerakki, innovatsiyaning xarakteri uni qabul qilinishi sur'atlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Innovatsiyaning ba'zi bir turlari

⁸ Рычкова Н.В. «Маркетинговые инновации». –М.: КНОРУС, 2009.

aynan bir kunda ommaviy bo'lib ketadi. Innovatsiyani qabul qilinishi sur'atlariga beshta omil ta'sir ko'rsatadi:

- usullarning zanjirsimonligi va uyg'unligi, yangi qabul qilingan iste'mol boyligi va innovatsiya iste'molchilarining tajribasiga mos kelishi darjasи. Masalan, buxgalteriya hisobi, hisoblash texnikasini innovatsion qo'llash uchun dasturiy mahsulotlarning muvaffaqiyati tizimni iste'molchilarining psixologiyasi va odatlariga, turg'un ishchi tartib va psixologik stressni kamaytirish imkoniyatiga moslashishga bog'liq;

6.1-jadval

Innovatsiyalar iste'molchilar kategoriyalari ularni yangi tovarga moyilliklari bo'yicha tasnif va ta'riflar

Iste'molchilar kategoriyasi	Ulush	Ta'rif
Novatorlar	2,5	Xatarga, yangilikni sinovdan o'tkazadilar, bunda tavakkalchilikka yo'l qo'yadilar
Dastlabki izdoshlar	1,5	O'z muhitidagi fikrlarning yetakchilar, yangilikni extiyotkorlik bilan bulsa ham erta qabul qiladilar
Dastlabki ko'pchilik	34,0	Ehtiyojkor iste'molchilar, yangilikni o'rtachadan oldin qabul qiladilar, ammo kamdan kam yetakchi bo'ladilar
Kechikkan ko'pchilik	34,0	Ishonchsizlik kayfiyatiga egalar, yangilikni iste'molchilarning ko'pchiligi uni sinovdan o'tkazganlaridan keyin qabul qiladilar
Qolqolar	16,0	An'analarga sodiq iste'molchilar. Yo yangilikni umuman qabul qilmaydilar, yoki u an'anaviy bo'lgandan keyin (yangilik bo'lmay qolgandagina) qabul qiladilar

- murakkablik, ya'ni uning mohiyati va tadbiq etish tamoyillari, hamda foydalishdan foydani tushunishning nisbatan qiyinligi;

- innovatsiyani tadbiq etish jarayonini bo'linuvchanligi, ya'ni yangilikni bosqichma-bosqich kiritish va natijani asta sekin baholash imkoniyati.

- kommunikatsion ko'rgazmalilik, ya'ni iinovatsiyani qo'llashdan foydalilik va foydani tushunarli bayon qilish imkoniyati.

Bu jihatdan quyidagini ta'kidlash kerakki, foydaliligini miqdoran (moddiy) baholash mumkin bo'lgan innovatsiyalar ko'pincha umuman ishlab chiqarish tizimini faoliyat yuritishini sifatli yaxshilashga qaratilgan innovatsiyaga nisbatan amalda keyingilarning obyekti va subyekti afzalligi g'oyatda yuqori vositali samara olib kelishi mumkin bo'lmasa ham, birinchi qarashda o'ziga jalb qiladigan ko'rindi.

Innovatsiyalarni bozorga tadbiq etish uchun zarur umumiy xususiyatlardan tashqari iste'molchi uchun sifatning aniq ko'rsatkichlari konstrukturlik, loyiha iste'molchilik xususiyatlari, foydalanish imkoniyatlari, qulaylik va albatta, narx katta ahamiyatga ega.

Yangi tovarga talabning bashorati bozor ishtirokchilari va ularning faoliyati o'rtasidagi o'zaro aloqalari tizimli tadqiqot qilishga asoslangan. Bozor ishtirokchilari: xaridorlar, sotuvchilar, savdo agentlari, vositachilar, brokerlar, imidjmeykerlar, reklama agentliklari marketing tizimining elementlari bo'ladi. Yangilikni ishlab chiqaruvchilar va uning yakuniy iste'molchilari o'rtasida vazifaviy o'zaro aloqani o'rnatish bozorni tadqiqot qilishning muhim elementi bo'ladi.

Ammo tizimli tahlilda raqobat shakllari, usullari va darajasini, ehtimoli bo'lgan raqiblarning hatti-harakatlarini tahlil qilish asosiy rol o'ynaydi. Bozorning barcha ishtirokchilari harakatini bashorat qilish va raqiblar harakatlarini baholash yangi tovarni ilgari surish va unga talabni shakllantirishda hal qiluvchi asos bo'ladi. Demak, yangilikni bozorga kirib borish strastegiyasini ishlab chiqish tovarning yangiligi darajasi, bozordagi raqobatning turi va novator firma raqobat afzalliklarining darajasiga bog'liqdir.

Ishlab chiqarilayotgan tovarning tubdan yangiligi, uni tayyorlash texnologiyasi yangilikning hayotiylik davrining boshlang'ich besqichlarida fermaning yakka hokimligi haqida gapirishga imkon beradi. Tubdan yangi mahsulotga talabni shakllanishi ikkita hal etuvchi jihatlari bilan bog'liq: bir tomonidan yangilikka talabning yo'qligi, yangilik ishlab chiqaruvchining innovatsion mahsulotga yakka hokimligi. Bu holda innovatsion yakka hokimlik va foydani kattalashtirish sharoitlarida talabni shakllantiruvchi tadbiriar tizimidan tashkil topgan kreativ xarakterga ega bo'ladi.

Bu jarayonlar raqibiarni faoliyatları, raqobat kurashini kengaytiradi, o'rın bosar tovarlar, modifikatsiyalanganlar, takomillashganlarni va imitatsiya qilinganlarni yaratilishi ehtimollik sifatida kutiladi. Yangi tovardan yuqori foyda sarmoyani amalda qo'llashning yangi sohalarini qidirib topishni rag'batlantiradi, sarmoyani foydaliroq sohalarga oqib kelishi kuzatiladi, u monopoliyalar va raqobatlashuvchi guruhlarning ortiqcha sarmoyalarini, hamda kichik va o'rta sarmoyalarini harakatlanishi bilan birga sodir bo'ladi.

Raqobat tashqi muhitning yetakchi ko'rsatkichlaridan biridir. Menejerning bиринчи darajasi vasifasi o'zining firmasi va raqib firmalarining raqobatbardoshligini solishtirma tahlilidir. Buning pirovardida raqobat kurashining muvaffaqiyatini korxonaning ichki muvaffaqiyatlari va ularning tashqi omillar bilan o'zaro aloqalari belgilab beradilar.

Korxona raqobat o'rirlari tahlilining natijalari Turli usullar bilan tekshirilishi mumkin; ham miqdoriy va ham sifat ko'rsakichlar (masalan, bozorda egallagan joy)ni taqqoslash asosida.

Faoliyatning afzalliklari va kamchiliklarini baholash firmaning bundan keyingi strategiyasini ishlab chiqish va bozor holatini bashoratlash uchun asos bo'ladi.

Bundan tashqari, tahlil natijalari menejerlarning o'z firmasining kamchiliklarini bartaraf etish va raqibni neytrallashtirishga qaratilgan operativ ishning asosi bo'ladi. Korxona raqobatbardoshligini baholash firmani bundan keyingi rivojlanishining zaifligini hisobga olish bilan bashoratlashga imkon beradi.

6.4. Operativ innovatsion marketing

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion turi hammadan avval determinatsiyalanganlikni keskin pasayishi va umuman tizimi murakkablashishini bildiradi. Tashqi muhitning o'zining sotsial va siyosiy mashaqqatlari, axborotli va texnologik o'zgarishlari bilan yuqori faolligida iqtisodiy tizim va uning tuzilma tashkil qiluvchi harskatlati borgan sari ehtimolli va oldindan aytib bo'lmaydigan xarakterga ega. Bunday sifatlarda korxonalarni barqarorligi rahbarlarning qobiliyati, ularni kutilmagan vaziyatlarda to'g'ri yo'lni tanlay bilishlari, xatarni ko'ra olishlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Novatorlik firmasi rivojlanishining mantiqiy og'irlik markazini operativ, taktik rejalahtirish va boshqarishdan strategik darajaga, boshqaruvning yangi turini shakllantirish darajasi innovatsion marketingga kuchayishiga olib keladi. Unda an'anaviy tamoyillarning turli fragmentlari saqlanib qolinadi, ammo ulardan vaziyatlari tahliliga nisbatan qo'llanishida foydalanoladi. Bu yangiliklar, sarmoyalalar manbalari va yangi bozorlarni uzlusiz qidirish sharoitlarida firma qobiliyatini muvofiqlashtirishga imkon beradi.

Innovatsion marketingda samarali rahbarlikning usullari, yondoshishlari va yo'llari vaziyatga muvofiq o'zgaradi. Innovatsiyalar hayotiylik davrining har bir bosqichida marketingning turli usullari va yondoshishlari, turli strategiyasi va taktikasi talab qilinadi.

Yangi tovarni sotish kanallarini pozitsiyalashtirish (joylashishi)ni shakllantirishni o'z ichiga oluvchi yangilikni bozorga kirib borishi strategiyasi va taktikasi marketing tadbirlarining muhim yo'nalishi bo'ladi.

Joylashtirish-yangilikni bozorda mavjud bo'lgan tovarlar qatoridagi joyini belgilash tizimini bildiradi.

Joylashtirishdan maqsad – yangilikni bozordagi o'rmini mustaxkamlashdir.

Yangi tovari joylashtirish hammadan avval yangilik va mavjud bo'lgan tovarlar o'rtasidagi raqobatni bildiradi.

Innovatsiyani joylashtirish – bu uning mavjud bo'lganlar qatoridagi o'rmini belgilashdan iboratdir. Masalan, marketing nuqtai nazaridan innovatsiya ostida analogiariga ega bo'lmanan sifatan yangi tovari, ushbu firma yoki ushbu bozor uchun yangi va mamlakat va xorij amaliyotida analogiga ega imitatsiya qilingan tovari va qo'llashning yangi sohasiga ega tovari tushunish mumkin. Tubdan yangi tovar bozor yangiligi bo'lgan tovardan, modifikatsiyalangan tovardan, applikant tovar, substitut tovardan farqlanadi, ya'ni har qanday innovatsiyaning belgilanishi bo'yicha to'ldiruvchi, o'rinni almashtiruvchi va siqib chiqaruvchi yangilik kiritishlardan farqlay olish kerak. Bu jihat innovatsiyani ishlab chiqarish bosqichida alohida ro'l o'ynamaydi, ammo yangilik kiritishni bozorga kirishida hal qiluvchi ahamiyatni kasb etadi. Innovatsiyaning muvaffaqiyati va marketingning strategiyasi ana shunga bog'liqidir.

Joylashtirish marketing faoliyatining turli: sotish, reklama, tovar, narx, servis va h.k. yo'nalishlariga ta'sir ko'rsatadi. Innovatsion marketing kontseptsiyasi nafaqat yangi xaridorlarni qo'lga kiritishni, balki firmanınraqobat afzallikiaridan muvofiq foydalanish, korxona faoliyati sohalarini keng yoyish va kengaytirish va yangi sohalar va yangi bozorlarni bosib olish hisobiga ta'sir ko'rsatish sohasini ko'paytirishni ko'zda tutadi.

Innovatsion marketing uchun marketingning barcha tadbirlari, ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning turlari, o'zaro bir birlarini to'ldiradigan va o'zaro bog'liq bo'lishini bildiruvchi sinergizm tamoyili muhim bo'ladi.

Marketing tizimining yakunlovchi bosqichi operativ marketing - bu bosqichda strategik innovatsion marketing kontseptsiyalarini amalga oshirishning aniq shakllari ishlab chiqiladi. Operativ marketing bozordagi yangiliknih hayotiylik davrlarining bosqichlari bilan uzviy bog'langan. Yangilikning hayotiylik davrining boshlang'ich nuqtasini belgilash juda muhim.

Innovatsiyalarni bozorda mavjud bo'lishi hayotiylik davrining birinchi bosqichida innovatsiyaga e'tiborni jamlash va diffuziyalash uchun maxsus tadbirlar zarur. Masalan, sotishlarning zaruriy kanallarini shakllantirish, mavjud bo'lgan ilgarigi kanallarni esa modifikatsiyalash va moslashtirish zarur. Bu yerda marketingning samaradorligi bir qator omillar: innovatsion reklamaning faolligi, innovatsiyani bozorga chiqishining muvofiq vaqtiga

innovatsiyaning mavjud bo'lgan tovarlar mavzusidagi xulqining variantini tanlash, ehtimol bo'lgan raqiblar xulqini bashoratlash, hamda bozorning tuzilishi yangi tovarga qanchalik mos kelishiga bog'liq. Bu sharoitlarda marketing nafaqat yangilikni bozorda joylashishini, balki texnologik bozorga joylashishini ta'minlashi, yangilik va boshqa tovarlar avlodlari o'rtasidagi vazifali raqobatni yengib o'tishi shart.

O'sish bosqichida marketing yondoshuvlari o'zgaradi. Innovatsion marketing kreativ xarakterini o'zgartiradi va rag'batiruvchi kuchga ega bo'ladi. Reklamaning xarakteri o'zgaradi, u tashabbuskor, ushbu firma va ushbu tovarning yutuqlariga e'tiborni jamlovchi bo'ladi. Sotish kanallarining yangi tovar ostida modifikatsiyalangan tarmog'idan foydalaniлади. Ishlab chiqaruvchi firmaning raqobati afzalliklari bu yerda yetakchi ro'l o'ynaydi.

Tovarlarning balog'at davri bosqichida bozorning boshqa ishtirokchilari bilan to'g'ridan-to'g'ri raqobat qilishdan qochib bo'lmaydi va buning natijasida raqobat strategiyasi o'zgarishi mumkin. Bu yerda xarajatlardagi yetakchilik strategiyasining roli o'sadi, yangilikning narxi esa pasayadi. Huddi shu bosqichda novator-korxona yangi modifikatsiya yoki tubdan yangi mahsulotni bozorga chiqarishga tayyorlaydi.

Ushbu bosqichda innovatsion marketing ikkita maqsadni ko'zlaydi: pishib yetilgan tovari sotish hajmini operativ qo'llab-quvvatlash va uni o'rniغا keladigan yangi mahsulotni ilgari harakatlantirish strategiyasini yaratish.

Bu strategiya talabga qaratilganligi bilan tavsiflanadi. Firmanın qaysi ehtiyojlarni qanoatlantirishi kerakligini belgilash asosiy jihat bo'jadi.

Yangi tovarlarni bozorga kirib borishi, yoki yangilik kiritishlarning «diffuziya»si marketingning zamonaviy tizimlari va tovari ilgariga qarab harakatlantirish kanallarini shakllantirish bilan ta'minlanadi.

Sotish bozori uchun kurash siyosatini takomillashtirish raqobatbardoshlikni oshirishning turli shakllaridan foydalanishdan iboratdir. Tovarning xarakteri va uning hayotiylik davri bosqichlariga ko'ra raqobatning shakllari va usullari (narxli va narxsiz), reklama usullari va tovari ilgariga qarab harakatlantirishda farqlar kuzatiladi. Masalan, monopolist raqobatda yangi tovari bozorga chiqishi bosqichida menejer narx siyosati imkoniyatlaridan ko'proq foydalanishi kerak. Agar korxona oldin noma'lum bo'lgan tovari ishlab chiqarayotgan yoki yangi bozorga keskin kirib borishni amalga oshirayotgan bo'lsa, unda narxni, hatto kompaniyaning zarariga ham pasaytirishi va ushbu bosqichdagi zararni boshqa tovarlar hisobiga qoplashi kerak.

Yapon kompaniyalaridagi innovatsion menejment bozorga keskin kirishida, qoidaga ko'ra narxni keskin pasaytirishni amalda qo'llaydi. Keyin bir vaqtida foydani oshirish va xaridorlar doirasini kengaytirish

maqsadida narxlar bilan monevr qilishga o'tadi. Bunda sotishlarning hajmi katta o'zgarishlarni boshdan kechirishi mumkin. Marketing bo'yicha menejerning moxirligi shundan iboratki, kompaniyaning foydasi ham bitta tovarni sotishlar hajmini ko'payishi va ham ushbu tovarning o'zining modifikatsiyalari va modellarini paydo bo'lishi hisobiga oshsin.

Qoidaga ko'ra, zamонавиј истемленинг турли туман селектив (танлаб олинадиган) талабини qanoatlantirish учун tovar yirik partiyalarda ishlab chiqarilmaydi va raqobatning narxli shakllar imkoniyatlari g'oyatda cheklangan. Birgina kompaniya, masalan IBMning bir turli tovarlarini bozorga bir vaqtда chiqarishda raqobatning narxli omillariga suyanadilar. Narxlarning dinamikasi nafaqat tovarning yangiligiga, balki navli siyosat va ushbu mahsulot o'tadigan modifikatsiyalar va avlodlar soniga ham bog'langan.

Innovatsiyalar marketingini boshqarish nafaqat sotishlarni kengaytirish, balki yetkazib berishlar va sotishdan keyingi xizmatlarni ta'minlashdan ham iboratdir. Ko'pincha bozordagi muvaffaqiyat mahsulotning foydalanish sifatlari va unga sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil qilishga bog'liq. Texnologik rivojlanishni noturg'unligi, turkumlashtirilmagan bozor va mamlakatdagi inflyatsiya shunga olib keladiki, narxlarning raqobati huddi shunday mahsulotga narxlarni o'sishining turli darajasida o'z aksini topadi. Bu bozor patologiyasini taraqqiyot etishi учун кинг имкониятларни юратади.

Yangi tovarlarni sotishlar va bozorni qo'lga kiritishni boshqarish учун математик modelllashtirish, noaniqlikni hisobga olish bilan rejalashtirish, vaziyatli tahlilni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Ekspert baholash, apriorli reyting baholash usullari, Delfi usuli eng keng qo'llanadigan usullardan bo'ladilar. Bunda turli omillarni balli baholash va to'g'ri baholash katta rol o'ynaydi.

Turli omillar ahamiyatini ekspertli baholash alohida aniq tovar учун bozordagi vaziyatni balli tizim yordamida baholash va vaziyatni tahlil qilishga imkon beradi. Operativ marketing bundan keyin ham rivojlanadi, variativ tahlilga asoslanadi, bozor muhiti, talab, raqiblar, mijozlar haqidagi muntazam axborotlarni yig'ish bilan shug'ullanadi, sotishlar sohasidagi maqsadlarni belgilaydi. Bular sotishlar hajmini ko'paytirish, bozor ulushini kengaytirish maqsadida amalga oshiriladi.

Marketing xizmatlari sotishlar tarmog'ini shakllantirish, reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, sinovli, imtiyozli va to'g'ridan to'g'ri sotishlarni tashkil qilish, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatishni yaratish bilan shug'ullanadi.

Marketing xizmatlari marketing xarajatlari va daromadlarini baholashga alohida e'tiborni qaratadi. xarajatlarni baholash учун ishlab chiqarish va

sotishlarning doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarini tahlil qilish, daromadlar bo'yicha narxning o'zgaruvchanligini belgilash, raqiblarning narx siyosatini o'rganish zarur. Mahsulotni bozor tomon harakatlantirish (reklama, jamoatchilik bilan aloqa, sotishni rag'batlantirish va h.k.) xarajatlari, hamda sotishdan keyingi va xizmat ko'rsatishning qiymati baholanadi. Marketingdan daromadlarni baholash quvvatlarni tegishli ta'minlanishi maqsadga muvofiq ishlab chiqarish dasturlari va sotishlar hajmini talab, mahsulotning ta'riflari va turlari o'zgarishiga ko'ra bashoratlashni hisobga olinishiga ega muqobil yondoshishlarni hisobga olish bilan o'tkazilishi kerak.

Nazorat savollari

1. Innovatsion marketingning mazmuni va kontseptsiyasini nima tashkil qiladi?
2. Strategik innovatsion marketingning vazifalari qanday?
3. Holatni umumiy iqtisodiy tahlili tadbirlarini tavsiflang.
4. Bozorni tadqiq qilish bosqichlarini aytib bering.
5. Operativ innovatsion marketingning mohiyati nimada?
6. Vaziyatli tahlilning innovatsion marketingdagi roli qanday?
7. Operativ innovatsion marketingning bosqichlarini aytib bering.
8. Innovatsiyalarni joylashtirish jarayonini tavsiflab bering.
9. Operativ marketing va marketing xizmatlarining vazifasini aytib bering.
10. Marketingdan xarajatlar va daromadlarni baholash qanday o'tkaziladi

7-BOB. YANGI MAHSULOTNI ISHLAB CHIQISH

7.1. Yangi mahsulotni yaratish jarayoni

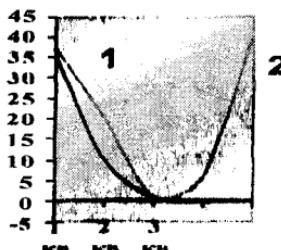
Ishlab chiqarish bosqichida yangi mahsulotni o'zlashtirish, tajribaviy ommaviy ishlab chiqarish va yangi mahsulotni seriyali, so'ngra ommaviy ishlab chiqarishga o'tish bo'yicha ishlar majmuasi amalga oshiriladi. Ishga tushirilayotgan quvvatlar ehtiyojni belgilash ketma-ket bosqich va har bir ketma-ketlik uchun yangi mahsulotni taklif etilayotgan ishlab chiqarilishi yoki savdo hajmining oraliq miqdorlariga muvofiq alohida amalga oshirish kerak. Har bir bosqich uchun material va ishchi kuchiga aniq ehtiyojlarni aniqlash hamda uskunalardan foydalanishning eng yangi varianti (parallel, izchil, aralash yoki xavfsiz-aylanma)ga afzallik berish kerak.

Resurslarga ehtiyoj va xarajatlar har bir bosqich uchun hisoblab chiqilishi va moliyaviy resurslar va savdolar hajmi bilan aniq tuzatishlar kiritilishi mumkin. Yo'qotishlar, yaroqsiz mahsulot, to'xtab qolishlarni ko'zda tutish kerak. Quvvatlarning turlicha yuklanishida ishlab chiqarishning turli bosqichlaridagi xarajatlar, xarajatlarni to'liq ishlab chiqarish quvvatlardagi mutanosib taqsimlanishi asosida hisoblab chiqiladi.

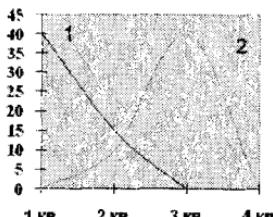
Shunday qilib, texnik-texnologik yangilanisbning usuli va variantini tanlash uning aniq vaziyati, yangilik kiritishning xarakteri, korxonaning sohasi, resurslari va ilmiy-texnik salohiyatiga mos kelishiga bog'liq.

Texnologik tizimlarni muvofiqlashtirish uchun innovatsiyalar turini almashtirishga rejali o'tish bo'yicha tadbirlar tizimini qo'llash zarur. Masalan, ishlab chiqarishning bir turidan boshqasiga o'tishning bir necha variantlari mavjud. Odatda boshqasiga o'tishning izchil, parallel, aralash usullari ajratiladi. Qoidaga ko'ra, ishlab chiqarishning yangi turiga o'tish qo'llanilayotgan jarayonlar va bo'lg'usi yangiliklarning texnik va texnologik xususiyatlari bilan uzviy bog'liqdir.

Samarali izchil – parallel (aralash) usul bir qator afzallikkarga ega. Ammo ularni amalga oshirish uchun o'tuvchi yoki gibriddi deb ataluvchi modellarni yaratish zarur. Yangi mahsulotlarga izchil – parallel o'tish tekis, ishlab chiqarishni to'xtatmay, mahsulotlarni gibriddi modellarni qo'llash yo'li bilan asta-sekin yangilashda amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va innovatsiyalalarni tadbiq etishning bunday usuli Zil, BMW, Ford ,Vaz va boshqa avtomobil gigantlarida kengroq tarqalgan. "Ishlab chiqarish hajmi - vaqt" bog'liqliklar grafiklari ko'rinishidagi yangi mahsulotlarga o'tishning asosiy usullari 7.1-rasmda ko'rsatilgan.



2



1
2

7.1.-rasm. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishning asosiy usullari⁹

Ilmiy-texnik yangilikni muvaffaqiyatli amalga oshirish va uni innovatsion tovarga aylantirish uchun texnologik qarorlar va talab qilinayotgan uskunalarni ishlab chiqarish jarayonlarining keyinchalik boshqarishga ega tanlovini tahlil qilish zarur. Boshqaruvning asosida nafaqat vaqtning ushbu paytida, balki istiqbolda ham eng yaxshi bo'lgan texnologik yechimlarni tanlash, ularni amaliyatga tadbiq etish bo'yicha tadbirlarning maqsadga qaratilgan tizimi yotadi. Yangilik kiritish loyihasini amalga oshirish uchun texnologik yechimni tanlash muqobililik asosida amalga oshiriladi. Tanlash mezonlari g'oyatda turli-tuman, ammo moliyaviy maqsadga muvofiqlik va texnologik amalga oshirilishi hal etuvchi jihatlari asosiylaridan hisoblanadi.

Vazifani qo'yish. Texnologik yechim ko'rsatkichlari tizimini shakllantirish

Iqtisodiy. Texnologik va texnik yangilash

Jarayonning parametrlari va ularni o'lhash va chegaralarini belgilash

Ishlab chiqarish va foydalanishning muvofiq yechimlari va sharoitlarini tadqiq etish

Muqobil yechimlarning matematik modellarini ishlab chiqish va tuzish

Natijalarni tahlil qilish va muqobil yechimlarni tanlash

7.2-rasm. Tadbiq etilayotgan yangilik darajasi va sifatini tanlash tadbirlari

⁹ Румянцова А.А. Менеджмент инноваций. Как научную разработку довести до инновации: Учебное пособие. – Санкт Петербург, 2007.

Buni odatda qabul qilinayotgan loyihaning rentabelligi, uning texnologiya, uskunalar, asboblar, jihozlar, ijrochilarining sifati va soni jihatidan amalga oshirish mumkinligi tushuniladi. Umuman texnologik yechimni tanlashga 50 dan ortiq, shu jumladan moliyaviy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik, bozor va boshqa mezonlar ta'sir ko'rsatadi. Texnologik yechimlarning ehtimolli tanlovlarini tahlil qilishda texnologik jarayonning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarining o'zaro aloqasini belgilash va xarajatlarni kamaytirish va tadbiq etilayotgan yangilikning muvofiq sifatiga erishishga ko'maklashuvchi omillarni aniqlash muhimdir. Bu yerda ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik omillari: qo'llanilayotgan texnologiyaning ilg'orlik darajasi, ishlab chiqish tartiblari, texnologik jarayonlarning parametrlari, texnik jihozlanganlik darajasi, uskunalarini tanlashning tizimliligi va uni unifikasiyalash darajasi katta ro'l o'ynaydi.

Tashkiliy omillarga ishlab chiqarishning turi (yakka, seriyali, ommaviy), texnologik jarayonlarni vaqtida tashkil qilish usuli (uzluksiz yoki diskretli) uskunalardan foydalanish darajasi, mahsulotni ishlab chiqarish hajmi, partiyaning o'lchami va hokazolar kiradi. Bunda ayrim omillarning o'zaro aloqasiga alohida e'tibor qaratiladi, chunki ularning paydo bo'lishi oqibatida foydali yoki zararli bo'lishi mumkin. Masalan, mahsulotning materialini iste'mol qilishga nafaqat detalning o'lchami va og'irligi, balki tanlab olingen tayyorlash turi, uni olish usullari, ishlab chiqarish tartibi ham ta'sir ko'rsatadi. Texnologik jarayonni mehnat iste'moli va operatsiyani bajarish vaqtining me'yoriga konstruktsiyaning murakkabligi, aniqlashning talab etiladigan darajasi va sirtiga ishlov berishning tozaligi, xodimning malakasi ta'sir ko'rsatadi. Tadbiq etilayotgan yangilik darajasi va sifatini tanlash tadbirlari umuman 5-6 bosqichdan tashkil topadi va 7.2-rasmda ko'rsatilgan.

Eng kichik texnologik tannarx, eng katta unumdarlik mahsulotning maksimal darajasi va sifati hamda qo'llanilayotgan texnologik darajasiga tanlangan texnologik yechim muvofiqligining asoslanishiga tegishli sinovlarni taqazo etadi. Kerakli texnologik jarayonni tarlashdan maqsad – foydalanilayotgan resurslarda eng kam sarflashlarda berilgan iste'mol xususiyatlariga, sifat darajasiga ega yangilikni samarali ishlab chiqish.

Texnologik yechimni tanlashda, avvalo, tahlil qilinayotgan texnologiya hayotiylik davrining qanday bosqichida tugallanganligini hisobga olish kerak. Bunday kontseptual yondashuv tubdan yangi tadqiqotlar va ishlab chiqarishlar natijalarini moddiylashtirishda hal etuvchi bo'lishi mumkin.

Katta texnologik tizimlarning hayotiylik davri kontseptsiyasi, Shu jumladan evolyutsiya ham hayotiylik davrlarining samaraliroq zamonaivi g'oyasi va texnologiyalarning iqtisodiy obyektlar sifatidagi o'zgarishi hisoblanadi. Ularning tadqiq etilishi an'anaviy hamda yangi texnologik

paradigmalar doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlari nazariyasiga olib keladi.

Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha amalg'a oshiriladi: asosiyalarini takomillashtirish va tubdan yangi va modifikatsiyalangan texnologiyalarni yaratish. Texnologiyalar takomillashgani, ularni yetuklik bosqichiga o'tishi bozorning ushbu tovar bilan to'ldirilgani sari vujudga kelgan doirada bundan keyingi texnologik rivojlanish foydasiz bo'ladi, savdolar va foydaning hajmi kamayib ketadi. Texnika va texnologiyalar rivojlanishining mavjud yo'nalishlari negizida yangi qarorlarning chiqishi vujudga keladi, bu yangi ishlab chiqarishlar va sohalarga asos soladi.

Korxonaning innovatsion faoliyatini amalg'a oshirish uchun texnik-texnologik yechimlarni tahlil qilishdan tashqari atrof-muhitga ekologik ta'sir ko'rsatish hamda texnologiyalarga erishish manbalariga e'tibor qaratish zarur, keyingilar modernizatsiyalash, texnologiyaga to'liq huquqni qo'lga kiritish yoki texnologiyadan foydalanish huquqiga birqalikda egalik qilishdan iborat bo'lishi mumkin.

7.2. Yangi mahsulotlarga narx belgilash yondoshuvlari

Bozorda yangi mahsulotni sotishga ko'maklashish ushbu mahsulotga nisbatan alohida narx-navo siyosatini olib borishni ko'zda tutadi. Ushbu narx-navo siyosatini ko'rib chiqishda (bozorga yangilikni muayyan narxda chiqarish hajmini rejalashtirish sharoitida yuzaga keladigan mahsulotning chiqarish narxi va hajmini birqalikda rejalashtirish, ya'ni zararsizlik darajasini tahlil qilish bilan izohlanadi) uning quyidagi asosiy variantlarini ajratib olishimiz mumkin. Narxni belgilashning eng keng tarqagan «soyabonsimon narxni belgilash» turi bo'lib, uning mohiyati quyidagilardan iborat:

- yangi mahsulotni sotishni o'zlashtirish vaqtida katta xarajatlar talab etiladigan tayyor innovatsion mahsulotnigina emas, balki mahsulotning loyihibaviy nusxasini ham arzon narxda sotish;
- operatsiyalarning talab qiliqidigan rentabellikni bashoratlay oladigan yangi mahsulotni sotish narxini belgilash;
- innovatsiyani takomillashtirish bo'yicha zarur choralar (investitsiyalar) majmualarni amalga oshirgan va uni reklama yo'li bilan qo'llab-quvvatlagan holda uzoq muddat davomida innovatsiya narxini barqaror darajada ushlab turish;
- mahsulot sotiladigan bozorda vujudga kelgan narx-navoning raqobat talablariga javob bergen holda, firmaning ishlab chiqarish va tovarni sotish tajribasini to'plashda firma xarajatlarini tejash. Xususan, mazkur mahsulotni chiqarish unumdonligini oshirish va tannarxini pasaytirish natijasida

qisqartirilishi mumkin bo'lgan imkoniyatlar chegarasida ilgari bozorga chiqarilgan tovar uchun narxni pasaytirib borish lozim.

Bozorga chiqarilgan yangi mahsulot bo'yicha narx-navo siyosatining ikkinchi varianti innovatsiyalarning to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan talabini qattiq patentli himoya qilish (nou-xauni targ'ib etuvchilarni raqobatchilardan uzoqlashtirish bilan olib boradigan tegishli nou-xau bo'yicha tijorat siri tizimi bilan himoyalash)ga asoslangan variant hisoblanadi.

Ushbu variant oldindan yuqori narx qo'yilgan keyinchalik uning narxni pasaytirgan holda yangi tovarni mavjud ehtiyojini qondirish uchun bozorga chiqarish tushuniladi.

Uchinchi variant negizida yuqorida izoh berilgan siyosatning turli tumanligi, ya'ni innovatsion monopoliyasi monopol katta daromad olish uchun emas, balki xaridchlarni mustaxkamlash va firmaning doimiy mijozlar ko'rinishida narx-navo nomoddiy aktivlarni shakllantirish yotadi.

Mahsulotning narxi va uni chiqarish hajmidagi shunday nisbat tanlab olinishi kerakki, unda daromadni oshirish maqsadi qo'yilgan emas, balki ilgari IK doimiy xarajatlari bo'yicha qabul qilingan qarorlari (asosiy fondlarni sotib olish, ijara shartnomalarini tuzish va h.k.) to'liq o'zini qoplaydigan bo'lishi lozim. Xususan, mahsulotga har bir rejalashtirayotgan narxni, shuningdek, zararsizlik hajmini ham hisobga olish lozim. Bu ko'rsatkich yuqorida keltirilgan ifodani nolga tenglashtirganda xosil bo'ladi.

Narx bozor iqtisodiyotining markaziy, bog'lovchi bo'g'ini hisoblanadi. Tovarlarga qo'yilgan narxlar orqali ishlab chiqarish, ayriboshlash, taqsimlash jarayonlarining deyarli barcha iqtisodiy munosabatlari shakllanadi. Bu borada o'zbekistonlik olimlar mahsulotlarga narxlar belgilashni, soliq siyosati uyg'unligida tadqiqot ishlarini olib borganligi e'tiborga loyiq. Shu bois, narxni belgilash bir qator iqtisodiy va iqtisodiy bo'limgan omillar ta'siriga bog'liqligini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

IK tijorat firmalar kabi narxni belgilashda iloji boricha barcha muhim narxni belgishlash omillarini hisobga olgan holda muayyan siyosatni ishlab chiqadi¹⁰. Ularga quyidagilar kiradi:

1. Mahsulot sotiladigan bozorning turi (sof raqobat, monopolistik raqobat, oligopolistik raqobat, sof monopoliya). Innovatsion sohada oligopoliya va sof monopoliya bozorlariga xos bo'lgan, ya'ni sotuvchi narxlarga sezilarli darajada ta'sir etish mumkin qonuniyatlariga amal qiladi;

2. Firmaning strategik yo'nalishi. Agar IK faoliyatini saqlash maqsadi qo'yilgan bo'lsa, mahsulot narxini tushirish tamoyiliga amal qilinadi; agar joriy foydani oshirishga maqsad qo'yilgan bo'lsa, mahsulotga eng katta foyda hajmini ta'minlab beruvchi narx belgilanadi; agar mahsulotning sifati

¹⁰ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. -М.: Бизнес-Информ, 1997. – 197 С.

hisobiga peshqadamlikku erishish maqsadi qo'yilgan bo'lsa, mahsulotga yuqori xarajatlarni qophiydigun yuqori narx belgilanadi;

3. IK tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning talab va taklif darajasining nisbati. Talab qanchalik yuqori bo'lsa, sotuvchi (IK) Shunchalik yuqori narx belgilushi mumkin. Biroq bu holda taklif ham oshadi, chunki boshqa IK o'xshash mahsulotni yuqori narxda sotishga intiladi. Agar vaqt mobaynidu taklif talabdan oshib ketsa, sotuvchilar tomonidan narxni pasaytirishga to'g'ri keladi. Narxning optimal miqdori talab va taklif muvozanatiga muvofiqdir;

4. Innovatsion mahsulot xaridorlarining daromad darajasi. Xaridorlarning moliyaviy holati yaxshilanishi talabni oshiradi va talab chizig'i o'ng tomonga siljiydi, aksincha, moliyaviy holati yomonlashganda talabni pasaytiradi, talab chizig'i chap tomonga siljiydi;

5. Mazkur mahsulotdan foydalanish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha tovarlarga narxlarning o'zgarishi (masalan, energiyani ko'p talab qiladigan uskunadan foydalanish uchun energiyani tarqatuvchiga yuqori narx belgilanishi unga bo'lgan talabni pasaytiradi va talab chizig'i chap tomonga siljiydi);

6. Mahsulotni ishlab chiqish va sotish uchun xarajatlarni darajasi (ishlab chiqaruvchi xarajatlarni qoplaydigan va ko'zlangan foydani keltiradigan narxni taklif etadi). Muayyan narxlar o'z tarkibi bo'yicha turli xarajatlarni qoplashi mumkin, ammo butun IK bo'yicha ishlab chiqarish uchun barcha xarajatlarni qoplaydigan narxni belgilash lozim;

7. Ko'zlanayotgan foydaning miqdori bilan rejalashtirilgan rentabellik darajasi. Foya hisobidan kutilayotgan xarajatlarni hisobga olinadi: soliqlarni to'lash – IK moliyaviy faoliyati natijalariga taalluqli, mol-mulk solig'i va boshqalar; IK tassarufida qoladigan foya hisobidan soliq to'lovları; ilgari olingan kreditlarni to'lash; IKning aktsiyalari bo'yicha dividendlarni – mulkdorlarga xaq to'lash; zaxira fondiga ajratmalar; xayriya maqsadlariga badallar; ishchilarni moddiy rag'batlantirish uchun xarajatlarni va boshqalar;

8. Davlat boshqaru vositalari – davlat tomonidan belgilanadigan va tartibga solinadigan alohida resurs va xizmatlar uchun narx va tariflar, soliq va soliq solish stavkalar, bojxona qoidalari va bojlari, markaziy bank va tijorat banklarning ssudalar bo'yicha stavkalari, valyutalar kursi va boshqalar;

9. Innovatsion mahsulotni oldi-sotdi shartnomaning huquqiy shartlari (xaridorga berilgan sotish obyektidan foydalanish yoki tasarruf etish huquqning hajmi qanchalik ko'p bo'lsa, narx shunchalik yuqori bo'ladi);

10. Sotuvchi va xaridorlar xavf-xatarining darajasi (agar xaridor aksariyat xavf-xatarni o'z zimmasiga oladigan bo'lsa, tabiiyki u mahsulot narxini tushirishni talab qiladi);

11. Bitimning aniq shartlari: ishning muddatiligi, texnik jihatlari, narx-navo imtiyozlarni qo'llash va qo'shimcha narx belgilash uchun imkoniyatlar va asoslar.

Buyurtmachi va iste'molchilar tomonidan innovatsion iliniy-texnika mahsuloti bo'yicha to'lovlarni amalga oshirish uchun kelishilgan narxlar qo'llaniladi. Ularni belgilash shartlari va miqdorlari xo'jalik shartnoma, kelishuv yoki davlat, hududiy buyurtmalarda belgilanadi. Rejali kelishilgan narx ishlarni bajarishdan oldin texnik topshiriq bilan bir vaqt o'zida buyurtmachi va ishlab chiquvchi tomonidan birgalikda belgilanadi.

7.3. Yangi mahsulotlarning yetishmasligi sabablari

Yangi mahsulot bo'yicha marketing tadqiqotlari bozorning muayyan segmentida (aniq segmentni shakllantiruvchi mezonlardagi iste'molchilar guruhi orasidan) mahsulotga bo'lgan mavjud talabni tahlil qilish va kelgusidagi talabning dinamikasini prognoz qilishga qaratilgan.

Ko'rib chiqilayotgan yangilik bo'yicha marketing tadqiqotlardan oldin ushbu yangilikni joylashtirish, ya'ni tovarga eng yuqori talab, hech bo'limganda to'liq bo'limgan qondirilgan talab bo'lgan bozor segmentlari (iste'molchilar guruhlari)ni aniqlash lozim.

Bunda ushbu talab sig'imining narx-navo egiluvchanligini ham baholash lozim bo'ladi. Shuningdek, mahsulot uchun maqsadli bozor segmentida iste'molchilar daromadlari va ushbu mahsulotni hozirgi narxda sotib olish (iste'mol qilish) ehtimolining nisbatini baholash ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday baholash («daromad-iste'mol» ko'rinishidagi egri chiziqlar) mahsulotning maqsadli xaridorlar daromadlar (joriy daremad, jamg'arish va kreditlarni to'lay olish qobiliyatini qamrab olgan moliyaviy holati)ning o'zgarishi tendentsiyalarini prognoz qilish asosida mahsulotga bo'lgan talabni prognoz qilishga imkon beradi.

Bozor uchun yangi tovarlar bo'yicha marketing tadqiqotlarini o'tkazish qiyinchiligi shundan iboratki, iste'molchilarning mahsulotni sotib olish narxi va miqdoridagi mumkin bo'lgan nisbati to'g'risida oddiy to'g'ridan-to'g'ri savollar bilan murojaat qilib iste'molchilar uchun mahsulot yangiligi tufayli so'rovnomalardan voz kechiladi. Ushbu holatda so'rovnomasining va ularning natijalarini qayta ishlashning maxsus texnikasi ishlab chiqilgan. Uning mohiyati so'rovdan o'tadigan (maxsus rag'batlantiradigan) mavjud iste'molchilarni quyidagi savolga javob berishi so'raladi: Siz barcha o'z xarajatlaringizdagi muayyan mablag'larni qoldirgan holda o'z tasarrufingizda bo'lgan daromadlarni u tomondar qaytadan taklif berilayotgan mahsulotni xarid qilishga sarf qilishga tayyormisiz?- natijada belgilangan narx bo'yicha yangi mahsulot sotib olishning turli miqdorlari va iste'mol savatchasining boshqa barcha elementlarini sotib olish uchun qoldiriladigan mablag'lar o'rtasidagi egri chiziqlardan tuzilayotgan maqsadli

iste'molchilarning afzallik xaritalari tuziladi. Tuzilgan afzallik xaritasida iste'molchilar tomonidan erisha oladigan foydalilikni maksimallashtirish va ularning byudjet chegaralariga rioya qilish sharoitida iste'molchilar uchun yangi mahsulotlar hajmi (afzallik xaritasidagi koordinata nuqtasi) va boshqa barcha kerakli tevar va xizmatlarni xarid qilish ular tomondan qoldirilgan jamg'armalarning optimal nisbati joy oladi.

Agar iste'molchilar uchun yangi tovarlarni dastlabki, sinov tarzda (tanishgan holda) bozorda joylashtirish amalga oshirilmasa, ushbu mahsulotning ehtimolli talabi bo'yicha marketing tadqiqotini olib borish keskin murrakab!ashadi.

Nazorat savollari

1. Yangi mahsulot yaratish jarayoni.
2. Yangi mahsulotlarga narx belgilash yondoshuvlari.
3. Yangi mahsulotlarning yetishmasligi sabablari.
4. Tadbiq etilayotgan yangilik darajasi va sifatini tanlash tadbirlarini aytib bering.
5. Ishlab chiqarish bosqichida qanday ishlar majmuasi amalga oshiriladi?

8-BOB. O'SISH STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH

8.1. Ansoff matritsasi

Ansoffning matritsasi (mahsulot bozori matritsasi) - bu fan asoschisi, amerikalik asli Igor Ansoff tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u bozorda mahsulotni joylashtirish strategiyasini aniqlash uchun ishlab chiqilgan strategik boshqaruvning analitik vositasi sanaladi.

Ansoff matritsasi mahsulotlarni sotish va sotish istiqbollari yoki ushbu mahsulotlarning bozorga kirish imkoniyatlariga bog'liq bo'limganlik darajasiga qarab mahsulotlar va bozorlarni tasniflash vositasidir (8.1-rasm).

		Mahsulotlar	
		Mavjud	Yangi
Bozorlar	Mavjud	Bozorga kirish	Mahsulotning rivojlanishi
	Yangi	Bozor rivojlanishi	Diversifikatsiya

8.1-rasm. Ansoff matritsasi

Kompaniya o'zining bozor segmentini (bozorga kirish) kengaytirishga qodir degan xulosaga keladi. Keyin mavjud tovarlar uchun yangi mahsulot bozorlarini topish yoki shakllantirish (bozorni rivojlanadirish) masalasi ko'rib chiqiladi. Va nihoyat, kompaniya mavjud bozorlar uchun yangi, potentsial istiqbolli mahsulotlarni ishlab chiqish imkoniyatini baholaydi (mahsulotni ishlab chiqish). Keyinchalik yangi bozorlar uchun yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish imkoniyati paydo bo'ladi.

Ansoff matritsasiga muvofiq ma'lum bir strategiyaning marketing jozibadorligi savdo hajmi va xavf darajasi bilan belgilanadi. Shuning uchun, strategiyani tanlashda biz quyidagi formuladan foydalanishimiz mumkin.

Savdo prognozi = (potentsial savdo) × (xavf-xatar).

Potentsial sotish hajmi ma'lum bir bozor segmentining sig'imi sifatida hisoblanadi. Foiz sifatida ifodalangan xavf darajasi ekspert xulosasi bilan belgilanadi. Matritsaning har bir kvadranti (aylananing $\frac{1}{4}$ qismi) korxonaning marketing harakatlарining yo'nalishini belgilaydi:

1) bozorga kirish - xaridlarni rag'batlantirish, bozor ulushini oshirish, xaridorlarni raqobatchilardan jalb qilish, yangi iste'molchilarini jalb qilish, foydalanish uchun yangi imkoniyatlarni izlash;

2) bozorni rivojlanadirish - yangi iste'mol segmentlariga kirish, yangi hududiy bozorlarga kirish, yangi savdo tarmoqlariga kirish;

3) mahsulotni ishlab chiqish - innovatsiya, yangi brend, assortimentni o'zgartirish, mahsulot parametrlarini yaxshilash;

4) diversifikatsiya - yangi bozorlar uchun yangi mahsulotlar turlarni ko'paytirish.

Nemis marketing mutaxassislari tomonidan olib borilgan izlanishlarga ko'ra, ma'lum bir xavf darajasi bilan bog'liq har bir strategiyani amalga oshirish quyidagi muvaffaqiyat ehtimolini ta'minlaydi (8.1-jadval).

8.1-jadval

O'sish strategiyasini amalga oshirishda mumkin bo'lgan xavf

Strategiya	Muvaffaqiyat darajasi, %	Xarajatlar
Bozorga kirish	50	asosiy
Bozor rivojlanishi	20	4 barovar
Mahsulot rivojlanishi	33	8 barobar
Diversifikatsiya	5	12 barobar

8.2. Matritsa yo'nalishi rivojlanishi

Rivojlanish yo'nalishi matritsasi (faoliyat sohasi strategiya turi) integratsiyalashgan yoki diversifikatsiyalangan rivojlanish yo'llini tanlash orqali rivojlanish strategiyasini amalga oshirishga imkon beradi (8.2-rasm).

		Strategiya turi	
		Diversifikasiya	Integratsiya
Faoliyat sohasi	Yangi soha	Toza diversifikasiya	Vertikal interatsiya
	O'xshash sohalar	Kontsentratsion diversifikasiya	Gorizontal integratsiya

8.2-rasm. Matritsa yo'nalishi rivojlanishi.

Agar korxonaning ishlab chiqarish zanjiri o'sish uchun juda kam imkoniyatlarni taqdim etsa, diversifikasiya oqlanadi. Ajralib turuvchi va konvergent bo'lgan sotib olishlarni ajratish maqsadga muvofiq deb tavsiya etiladi.

Integratsiya, korxona ishlab chiqarish zanjiridagi muhim bo'g'inlar ustidan nazoratni kuchaytirish orqali rentabelligini oshirish niyatida bo'lganida mantiqiy bo'ladi. Bu sohaning marketing tizimining boshqa elementlari bilan aloqalarni o'rnatish, shu jumladan ularni sotib olishga qaratilgan bozor shakllanib boradi.

Sof diversifikasiya korxona uchun avvalgi faoliyati bilan bog'liq bo'lмаган bozor faoliyatining yangi yo'nalishlariga kirishga qaratilgan bo'lib, bunda korxona avvalgi faoliyatidan voz kechadi.

Kontsentratsion diversifikasiya - bu o'zi ish olib boradigan ishlab chiqarish zanjiridan tashqarida yangi faoliyat turlarini izlash va uning imkoniyatlarini hisobga oladigan yangi yo'nalishlarni izlash usuli.

Bunday kompaniya sinergetik samarani ta'minlaydigan yangi mahsulot bilan yangi bozorlarga chiqishda oldingi faoliyat sohasida qoladi. Marketingni diversifikatsiya qilish siyosati quyidagilarga qaratilgan:

* mahsulotni, innovatsiyalarni yaxshilash uchun kompaniyaning texnologik nou-xaularidan maksimal darajada foydalanish;

* potentsial iste'molchilar tomonidan talabni yaratish uchun korxonaning, mahsulot brendlarning, savdo kanallarining, aloqa aloqalarining bozor imidjini sezilarli darajada oshirish.

Vertikal integratsiya deganda sifatni oshirish, talab qilinadigan mahsulot sonini ta'minlash, yangi texnologiyalarga kirish tushuniлади.

Gorizontal integratsiya - nazoratni o'rnatish yoki bozor ulushini oshirish uchun raqobatchilarni jalg qilish. Integratsiyalashgan o'sish strategiyasida marketing siyosati quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- bozorda raqobatdosh ustunliklarni ta'minlash;
- yangi texnologiyalar yordamida mahsulotlar ishlab chiqarish;
- mahsulotlarni tarqatishning zamonaviy usullaridan foydalanish;
- moslashuvchan narx siyosati;
- tovarlarni bozorga faol jalg qilish.

8.3. Yangi BKG matritsasi

Tanlashning soddalashtirilgan tanlovi Boston konsul'tativ guruhi tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib tarmoqning bozor ulushi va o'sish darajasiga qarab strategiyani tanlashga mo'ljallangan (8.2-jadval!).

8.2-jadval

Boston konsul'tativ guruhi matritsasi

		Bozor ulushi	
O'sish darajasi	Yuqori	Yuqori	Past
		yulduz	tartibsiz bolalar
	past	sig'ir	It

Bu modelga mos ravishda, bozorda katta ulushga ega bo'lган yuqori darajada rivojlanayotgan tarmoq ("yulduz") o'ziga strategiyani tanlab olishi lozim. Barqaror tarmoqlardagi ("sog'iladigan sigir") o'sish usuli katta bo'lган firmalar cheklangan o'sish strategiyasini tanlab oladi. Ularning asosiy maqsadi pozitsiyani saqlab qolish va foyda olish. "Tartibsiz bolalar" - ish joylari o'sayotgan tarmoqlarda raqobat, lekin nisbatan kichik bozor ulushini egallaydi. Sharoitning uyg'unligi uning bozordagi ulushini himoya qilish va unda barqarorlikni kafolatlash uchun investitsiyalarni ko'paytirish

zarurligiga olib keladi. Ushbu biznes sohalari kichik bozor ulushi tufayli tashkilotning daromadini keltirib chiqaradi. Ularning bozor ulushi o'zgarishlariga qarab sof pul iste'molchilar bo'lib qoladi. Mazkur faoliyat haqida eng yuqori xavf darajasi mavjud: yoki kelajakda tashkilot foyda oladi, yoki yo'q. Sekin rivojlanayotgan tarmoqda ("it") faoliyat ko'rsatayotgan bozorda, kichik ulushga ega bo'lgan firma ortiqcha ishlab chiqarishga barham berish strategiyasini qo'llaydi.

O'sish darjasini yuqori bo'lgan tarmoqlarda zaif o'ringa ega bo'lgan korxonalar uchun vaziyatni qo'shimcha tahlil qilish talab etiladi, chunki javob ular uchun bir xil bo'lmasligi mumkin.

8.3-jadval

Firma strategiya variantlarini tanlashda quyidagi mahsulotlar bozor matritsasidan foydalanishi mumkin.

	Hozirgi paytda ishlab chiqariladigan mahsulot, %	Ishlab chiqariladigan mahsulot bilan bog'liq bo'lgan yangi mahsulot, %	Mutloq yangi mahsulot, %
Mavjud bozor	90	60	30
Mavjud bozorlar bilan bog'liq bo'lgan yangi bozorlar	60	40	20
Mutlaq yangi bozorlar	30	20	10

U yoki bu strategiyani tanlab, rahbariyat to'rt omilni hisobga olishi mumkin.

1. Xavf-xatar. Har bir qabul qilingan qaror uchun xavf-xatar darajasi qanday?

2. Oldingi strategiyalar va uni qo'llashda qo'lga kiritilgan natijalar. Bu firmada yangi ilmiy ishlanmalar ishlab chiqishni rag'batlantiradi.

3. Vaqt omili. Ko'pgina yaxshi omillarning amalga oshmag'anligining sababi, uni amalga oshirish uchun to'g'ri kelmagan vaqtni taklif etilishidir.

Strategiyani ishlab chiqish uch yo'l bilan amalga oshiriladi: yuqorida pastga; pastdan yuqoriga; maslaxatchi firmalar yordamida. Birinchi holda strategik reja, kompaniya rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi va boshqarishning barcha quyi bo'g'inlariga yetkaziladi.

“Pastdan yuqoriga” holatida har bir bo’lim (marketing xizmati, moliya bo’limi, ishlab chiqarish bo’linmalari, ilmiy-tadqiqot va konstrukturlik ishlari bo’linmalari) o’z kasbi doirasida strategik rejani tuzish bo’yicha o’zining tavsiyalarini ishlab chiqadi. Keyin bu tavsiyalarni firma rahbariyati o’rganadi, umumlashtiradi va nihoyat oxirgi qarorni qabul qiladi hamda jamoa yig’ilishida tasdiqlaydi. Bu albatta tegishli muammo bo’yicha bo’linmalarda to’plangan tajribalardan foydalanish, strategiyani ishlab chiqishda barcha jamoa ahzolarining ishtirok etishini ta’minlash imkonini beradi.

Firma strategiyani ishlab chiqishda, xizmat ko’rsatuvchi guruhlar yoki firmalar xizmatidan ham foydalanishi mumkin.

Hozirgi vaqtida mamlakatimiz amaliyotida yuqori ilmiy – texnik salohiyati vujudga kelgan ishlab chiqarish bazasiga ega yirik tovar ishlab chiqaruvchilar oldida innovatsion strategiyaning u yoki bu turini tanlash muammosi ko’ndalang 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 obyektiv mavjud bo’lgan yetishmovchilikni ko’pgina tovar ishlab chiqaruvchilar yashab qolish chegarasida muvozanatlari saqlab qolayotgan vaqtdagi sharoitda nostonart 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 subyektlar moslashuvchi strategiyani afzal ko’radilar.

Nazorat savollari

1. Vertikal integratsiya nima?
2. Gorizontal integratsiyani tavsiflang.
3. Ansoff matritsasini tushuntiring.
4. Diversifikatsiya so’ziga ta’rif bering.
5. Matritsa yo’nalishi rivojlanishini tushuntiring.
6. Yangi BKG matritsasini ta’riflang.

9-BOB. IXTIROCHI FAOLIYAT TURI SIFATIDA LOYIHALASH

9.1. Loyihalashtirish usullari. Breynstorming usuli. Metchetning asosiy usuli

"Loyihalashtirish" tushunchasini aniqlashda ikkita yondashuv mavjud - muxandislik yondoshuvi va biznes yondoshuvi. Muxandislik yondashuvi dizaynni yangi obyektlarni yaratish jarayoni bilan bog'laydi. Biznesga yondashuv dizayn jarayonini kengroq qamrab oladi va uning tarkibiy qismi sifatida muxandislik yondashuvini o'z ichiga oladi.

Quyidagi loyihalashtirish usullari mavjud:

- aqliy hujum usuli;
- Metchetning fundamental usuli; iste'molchilarni o'rganish;
- chegaralarni qidirish; saxifaning umumiyligi strategiyasi;
- funksional xarajatlar tahlili;
- injiniring va biznes-jarayonlarning reinjiringi;
- evristik texnikanining usuli;
- morfologik tahlil va yechimlarni sintez qilish;
- muammoning tarkibini o'rganish usullari;
- strategiyani almashtirish usuli;
- loyihalashtirishga tizimli muxandislik yondashuvi;
- tizimli aralashuv texnologiyasi.

Aqliy hujum (zakovat hujumi) muallifi A. Osborn (AQSH). Usulning asosiy mazmuni:

- 1) fikrlarni shakllantirish uchun guruhi tanlangan;
- 2) har qanday g'oyani tanqid qilishni taqiqlovchi qoida joriy etiladi, qanchalik bermahni ko'rinsin;
- 3) vazifa - g'oyalarning maksimal sonini olish;
- 4) ishtirokchilar boshqalar tomonidan qabul qilingan g'oyalarni birlashtirish yoki takomillashtirishga harakat qilishlari kerak;
- 5) g'oyalarni ushlaniib baholanadi. Aqli hujum paytida fikrlarning zanjirli reaksiyasi kuzatiladi, bu intellektual portlashga olib keladi: 15-30 daqiqada 50-150 g'oyalarni paydo bo'ladi, individual ishda esa atigi 10-20 g'oya.

Aqliy hujum usuli universaldir. Undan texnik muammolarni yechishda, biznes muammolarni hal qilishda, harbiy operatsiyalarni rejlashtirishda, jinoiy tergovda va boshqalarda foydalanish mumkin. Aqliy hujumi usulidan foydalanish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

1. Ishtirokchilarning samarali soni - 5-12 kishi. Agar ishtirokchilar soni beshtadan kam bo'lsa, innovatsiyalarni boshqarishning asosiy funktsiyalari har doim ham bajarilmaydi. Ishtirokchilar soni 12 dan oshganda, jarayon nazorati deyarli yo'qoladi. Jamoa a'zolarining maqbul soni - 7 kishi.

2. Ikki kichik guruh yaratildi - yadro ("professionalar") va vaqtinchalik a'zolar ("chayniki"). "Chayniki" nostonstandart g'oyalarning generatoriga aylanishi mumkin va "professionallar" noto'g'ri qarorni qo'llidan boy bermaydilar.

3. "To'g'ridan-to'g'ri" aqliy hujumi usulini amalga oshirishda, yechim topilayotganda, skeptiklar (skeptik – bu hamma narsaga shubha va ishonchhsiz bilan qaraydigan odam) va tanqidchilarning ishtirokiga yo'l qo'yilmaydi. Aksincha, "teskari" aqli hujumi usulini amalga oshirishda (joyihani bahoiashda) konstruktiv tanqid juda maqbuldir.

4. Turdosh faoliyat sohalaridagi mutaxassislarning ishtiroki majburiyidir.

5. Ayollarning ishtiroki maqsadga muvofiqdir. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, ayollar ishtirokida erkaklar intellektual faoliyat samaraderligini oshiradi.

6. "Chet elliklar" ("yangi qon") ishtirok etishi maqsadga muvofiqdir.

7. Bo'shashgan muhit rag'batlantiriladi: fantaziyalar, xazillar, kulgi.

8. Mashg'ulotlarning umumiy davomiyligi 1,5-2 soatdan oshmaydi. Bu inson miyasingning charchashidan kelib chiqadi.

9. Psixologik sabablarga ko'ra, direktorning ofisida uchrashuv o'tkazish mumkin emas.

10. Agar mukofot (to'lov) oldindan e'lon qilingan bo'lsa, miya hujumining samaradorligi oshadi.

Metchettning asosiy usuli

Metchett usuli tizimli yondashuvga asoslanadi. Usulning maqsadi sizning fikrlash tarzingizni tushunishni va boshqarishni o'rganish va uni loyiha holatining barcha jihatlari bilan bog'lashdir. Metchett xususiy maktabi (Buyuk Britaniya) dunyoning yetakchi kompaniyalaridan mutaxassislarga keng kasbiy faoliyat olib boradi. Qoida tariqasida, o'quv kursini tugatgandan so'ng, mutaxassislarning samaradorligi keskin oshadi.

O'qitish texnologiyasi ikkita sabablarga ko'ra yopiq hisoblanadi - tijorat sirlari va o'quv jarayonida psixologik ta'sir usullaridan foydalanish tusayli, agar ular noto'g'ri ishlatilsa, inson salomatligi uchun xavfli. Mutaxassislar quyidagi fikrlash usullarini o'zlashtirish uchun o'qitiladi:

1) strategik sxemalarda fikr yuritish;

2) parallel tekisliklarda fikr yuritish;

3) "tasvirlarda" fikr yuritish;

4) asosiy elementlarda fikrlash. Fikrlash rejimining mazmuni uning nomidan kelib chiqadi.

9.2. Iste'molchi tadqiqotlari. Chegaralarni qidirish. Peydj kumulyativ strategiyasi. Funktsional xarajatlar tahlili. Biznes-jarayonlarni injiniring va qayta tashkil qilish. Evristik texnika uslubi

Usulning maqsadi faqat ma'lum bir mahsulot yoki tizimlar sinfidagi iste'molchilarga ma'lum bo'lgan ma'lumotlarni to'plashdir. Usulni qo'llashning uch turi mavjud: iste'molchilar bilan suhbatlar, so'rovnomalari va iste'molchilarning xatti-harakatlarini o'rganish. Og'zaki so'rov o'tkazishda (iste'molchilar bilan suhbatlar) quyidagi muhim ahamiyatga ega:

1) respondentdan (respondent-sotsiologik yoki boshqa so'rovnomada, anketada ishtirok etadigan kishi), uning bevosita rahbaridan va korxona rahbaridan interv'yu o'tkazishga ruxsat olish;

2) sizning savollaringizga javob berish uchun odamda qiziqishni uyg'otadi;

3) suhbat yo'nalishini kerakli yo'nalishda tashkil qilish;

4) olingan ma'lumotlardan tegishli xulosalar chiqarish.

So'rovnomani (yo'zma) so'rovni o'tkazishda shuni yodda tutish kerakki, olingan ma'lumotlarning aniqligi respondentlarning soniga bog'liq. Anketa so'rovini o'tkazishning quyidagi ketma-ketligi tavsiya etiladi:

1) so'roq qilingan shaxslarning obyektlari va toifalarini aniqlash;

2) sinov savolnomasini tuzish va tarqatish (taxminan 10 nusxada);

3) sinov savolnomasiga berilgan javoblarning natijalari bo'yicha asosiy so'rvnomani tuzadi va tarqatadi;

4) axborotga statistik ishlov berish. Iste'molchilar xulq-atvori bo'yicha tadqiqotlar murakkab obyektlar va tizimlarni loyihalashtirish, ishlab chiqarish va sotish holatlarda amalga oshiriladi, ulardan foydalanishga reaksiya qilish qiyin.

Chegaralarni qidirish

Chegaralarni qidirish usuli mantiqiy jihatdan eksperimental sanaladi. Usulning maqsadi - maqbul yechimlar yotadigan chegaralarni topishdir. Bozorda muhim pozitsiyalarni egallashni kutayotgan kompaniya uchun yoki 1-2 yil davomida raqobatchilarni chetlab o'tish yoki mustaqil moliyalashtirishga ega kompaniya uchun chegaralarni izlash tavsiya etiladi. Usulni amalga oshirishda quyidagi harakatlar ketma-ketligi qo'llaniladi:

1) obyekt yoki tizimga qo'yiladigan asosiy talablarning to'liq tafsifini aniqlash;

2) noaniqlik yotadigan qiymatlar oralig'ini imkon qadar aniqroq aniqlash;

3) noaniqlik doirasidagi asosiy parametrlarni moslashtirishga imkon beradigan operatsion modelini yaratish;

4) obyekt yoki tizimning ekspluatatsion sinovlarini o'tkazish. Masalan: taxtaning yuqori va pastki o'lchamlarini aniqlash yoki polimer materialdan

tayyorlangan stuñning oyoqlarining qaliliginini aniqlash. Ro'yxatda keltirilgan misollarda aniqlik bilan konfor kabi parametr mavjud, uni hisoblash deyarli mumkin emas.

Peydj kumulyativ strategiyasi

Usulning maqsadi - resurslarni bir yo'nalişda toplash va murosasiz loyihalarni ishlab chiqish zaruriyatini bartaraf etish. Loyihaning maqsadlariga erishish ehtimoli ko'p jihatdan taklif etilayotgan loyihalashtirish yechimlarining soniga bog'liq. Agar bitta echim taklif qilinsa, statistika shuni ko'rsatadiki, ijobiy natija ehtimolligi 60%, ikkita yechim 80%, uchta yechim 90% va boshqalar. Ammo shuni esda tutish kerakki, variantlar qancha ko'p bo'lsa, xarajatlar loyiha egasi tomonidan qoplanadi.

Shunday qilib, ma'lum bir vaqtning o'zida, taklif qilinayotgan variantlarning afzalliklari va kamchiliklarini ekspert baholashni amalga oshirish, mavjud bo'lgan barcha manbalarni uni amalga oshirishga yo'naltirgan holda o'rganish uchun ulardan birini tanlash kerak.

Peydjning kumulyativ strategiyasini qo'llash bo'yicha harakatlar ketma-ketligi:

1) loyihaning muhim maqsadlarini aniqlash;

2) dizayn yechimining maqbulligini aniq baholash imkoniyatini beradigan mezonlar belgilanadi;

3) testlar dizayn variantlarini rad etish bilan amalga oshiriladi;

4) barcha kuchlar tanlangan dizayn yechimiga jamlangan.

Funktsional xarajatlar tahlili

Funktsional xarajatlar tahlili usulining (FXT) mohiyati obyekt yoki tizimning funktsiyalarini baholash va barcha keraksiz xarajatlarni kamaytirish uchun tahlil o'tkazishdir. Usul quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) mahsulot yoki tizim elementlarining funktsiyalari aniqlanadi;

2) har bir funktsiyaning qiymati hisoblab chiqiladi;

3) "yetishmayotgan", "ortiqcha" funktsiyalar va ortiqcha xarajatlar bilan funktsiyalar aniqlangan;

4) zarur funktsiyalari bo'lgan elementlar kiritiladi, keraksiz funktsiyalari bo'lgan elementlar chiqarib tashlanadi va ortiqcha xarajatlar bilan elementlarning eng oqilona yechimlari tanlanadi;

5) funktsional va xarajatlarni tahlil qilish natijalari joriy etiladi. FXT usuli yangi mahsulot va texnologiyalarni loyihalashda, ishlab chiqarishda o'zlashtirilgan mahsulotlarni modernizatsiya qilishda, firmalarning rekonstruktsiyasida, boshlang'ich va yordamchi ishlab chiqarish, xom ashyo,

yoqilg'i, materiallar va energiya xarajatlarini kamaytirishda, inson resurslarini tejashda qo'llanilishi tavsiya etiladi.

Biznes-jarayonlarni injiniring va qayta tashkil qilish

Biznes-jarayonlarni (biznes jarayonlar) loyihalashning ikkita usuli mavjud - injiniring va reinjiniring. Injiniring - bu biznes jarayonlarini takomillashtirish, rivojlantirish, muvofiqlashtirishdir. Qoidaga ko'ra, muxandislik iqtisodiy ko'rsatkichlarning 10-50% ga yaxshilanishini ta'minlaydi. Injinering - bu operatsion innovatsiyalarga mos keladigan evolyutsion rivojlanish usuli. Injiniring eski biznes jarayonlarini ratsionalizatsiya qilishni ta'minlaydi.

Reinjiniring - bu biznes jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqish (qayta rejalashtirish).

Reinjiniring muvaffaqiyatli amalga oshirilsa, iqtisodiy ko'rsatkichlarning 100-500% va undan ko'proq oshishi ta'minlanadi. Reinjinering - bu biznesni tubdan o'zgartirish va strategik innovatsiyalarga mos keladigan inqilobiy rivojlanish usuli. Qayta injiniring biznesning tubdan yangi jarayonlarini ixtiro qilishni ta'minlaydi. Reinjiniringni o'tkazishda quyidagilarga intilish kerak:

- alohida jarayon bo'lgan har bir vazifada iloji boricha ko'proq odamni qisqartirish;
- jarayonda qatnashuvchini an'anaviy yondashishdan ko'ra ko'proq "yuklash";
- yetkazib beruvchilar tashkilotning bir qismi deb hisoblash;
- murakkab jarayonlarning bir nechta versiyasini ishlab chiqish;
- jarayonlarga kirishlar sonini kamaytirish;
- ma'lumot almashishni markazlashtirish orqali bo'linmalarni nomarkazlashtirish.

Biznes jarayonlarini qayta rejalashtirish natijasida quyidagi oqibatlar yuzaga kelishi mumkin:

- 1) funktsional birlikkardan texnologik buyqurlarga o'tish;
- 2) ijrochining oddiy ishlaridan ko'p o'lchovli holatga o'zgartirish;
- 3) kadrlarga bo'lgan talablar o'zgarishi;
- 4) ta'lim darajasiga talablarning oshishi;
- 5) joriy faoliyatni baholashdan natijani baholashga o'tish;
- 6) "ish xaqini to'lash" printsipliga asoslangan motivatsiya; reklama - qobiliyat uchun" haratlantirish;
- 7) korxona rahbarining ehtiyojlarini qondirishdan mijozning ehtiyojlarini qondirishga o'tish;
- 8) gorizontal yo'naltirilgan tashkiliy tuzilmalarga o'tish.

Evristik - texnik uslub

Evristik texnika uslubi qisqacha retsept yoki "mavjud prototipni qanday o'zgartirish kerak" yoki "qaysi tomonga yo'naltirish kerakligi" ko'rsatmalari mavjud. Asosiy evristik metodlar guruhlarga tizimlashtirilgan (9.1-jadval)

9.1-jadval

Guruhning raqami	Guruhning nomi	Evristikaning soni
1	Tuzilishning o'zgarishi	19
2	Vaqtning o'zgarishi	8
3	Differentsiatsiya texnikasi	12
4	Miqdoriy o'zgarishlar	12
5	Zaxiralardan foydalanish	13
6	O'xshashlik orqali o'tkazish	9

9.3. Morfologik tahlil va yechimlar sintezi. Muammoni o'rGANISH usullari

Morfologik tahlil va yechimlarini sintez qilish usuli 30-yillarda Shveytsariya astronomi F.Tsviki tomonidan ishlab chiqilgan. Usul kombinatorikaga asoslangan va quyidagilardan iborat:

1) ko'rib chiqilayotgan obyekt yoki tizimning asosiy xususiyatlari guruhni tanlangan;

2) har bir xususiyat uchun alternativ variantlarning ko'pligi tanlangan;

3) variantlarni birlashtirish orqali ko'plab yechimlar olinadi. Usuldan foydalanish misollari: biznesning yangi turini loyihalashtirish, yakka tartibdag'i qurilishni loyihalash va boshqalar. Kompyuter texnologiyalaridan foydalanganda usulning samaradorligi oshadi.

Muammoni o'rGANISH usullari

Muammoni o'rGANISH uchun beshta usul taklif qilingan: o'zaro ta'sirlanish matritsasi, o'zaro ta'sirlar tarmog'i, tizimni o'zgartirish, chegaralarni siljитish orqali innovatsiyalarni loyihalash va yangi funktsiyalarni loyihalash. O'zaro ta'sirlanish matritsasi – ma'lum muammo ichidagi elementlar o'rtasidagi munosabatlarni tizimli izlashni ta'minlaydi. O'zaro ta'sir o'tkazuvchi matritsaning misoli bo'limlar yoki korxonaning alohida xodimlari tomonidan bajariladigan asosiy funktsiyalarning tavsifi bo'lishi mumkin, o'zaro ta'sirlanish matritsasining tahlili maxfiy zaxiralarni aniqlashga imkon beradi.

O'zaro ta'sirlanish tarmog'i - bu grafik, blok diagrammasi yoki oqim diagrammasi sifatida ko'rsatilgan o'zaro ta'sirlarning matritsasi. O'zaro aloqalar tarmog'iga misol korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasining diagrammasi bo'lishi mumkin. Biznes jarayonlarini tavsiflash va o'zaro

aloqa tarmoqlarini yaratish uchun maxsus algoritmlar va dasturlash tillari yaratilgan, masalan *ARIS*.

9.4. Strategiyaning moslashish uslubi. Loyihaiashtirishga texnik-tizim yondashuv. Tizimli aralashuv texnologiyasi.

Usulni amalga oshirishda quyidagi harakatlar ketma-ketligi qo'llaniladi:

1) qo'lda qo'yilgan vazifaga mos keladigan strategiya ustida ishlashni boshlash;

2) strategiyaga muvofiq harakatlar, o'z-o'zidan paydo bo'ladigan fikrlarni yozish;

3) o'z-o'zidan paydo bo'lgan g'oyani uning loyihada maqbulligini tahlil qilish;

4) rejalashtirilgan strategiya va o'z-o'zidan paydo bo'ladigan g'oyalar yo'nalishini taqqoslash;

5) kuchaytirish maqsadida o'zaro bog'liqligini aniqlash. Tasvirlarni skaner va kompyuter yordamida ovozga aylantirishga asoslangan, ko'zi ojizlarni o'qitish uchun mutlaqo yangi qurilmani yaratish uchun strategiyani almashtirish usuli muvaffaqiyatli qo'llanildi.

Loyihalashtirishga texnik-tizimli yondashuv

Tizimli yondashuv tizim elementlari orasidagi ichki muvofiqlikni va tizim va tashqi muhit o'rtaсидаги tashqi muvofiqlikni olishga imkon beradi. Tizimli yondashuvni amalga oshirishda loyihalashtirish vazifalarining iyerarxiyasi qo'llaniladi, masalan:

1) ijtimoiy guruhlarning darajasi (masalan, umuman shahar iqtisodiyotini

loyihalash);

2) ishlab chiqarish tizimlarining darajasi (masalan, korxonani loyihalash);

3) quyi tizimlarning darajasi (masalan, yo'llarni loyihalash);

4) obyektlarning darajasi (masalan, ma'lum bir binoni loyihalash). Tizim-muxandislik yondoshuvi inson-mashina tizimini loyihalashda ham qo'llanilishi kerak. Bunday holda, printsipial muhim savollar quyidagilardan iborat: odamlar va mashinalarga biriktirilgan funktsiyalarni aniqlash; zaruriy o'qitish usullarini, yordamchi asboblarni, odam va mashina o'rtaсидаги aloqa vositalarini aniqlash; inson, mashina va tashqi muhit o'rtaсидаги muvofiqlikni ta'minlash.

Tizimli aralashuv texnologiyasi

Tizimli aralashuv texnologiyasi (TAT) aniq fanlarning yutuqlaridan kelib chiqqan. TATdan foydalangan holda, "qiyin" loyihalar ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi, qoida tariqasida: bino va inshootlarni loyihalash va qurish, axborotni boshqarish tizimlarini joriy qilish, korxonalarini

boshqarishning tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish va hokazo. Uni boshqaruvda ishlatishda majburiydir. Loyihani amalga oshirish jarayonida xodimlarning ishtirokini ta'minlash. TA Tni qo'llashda hayot siklining uch bosqichi hisobga olinadi:

1) kontseptsiya shakllanganda, unga erishish maqsadlari va mezonlari aniqlanganda diagnostika qilish yoki tavsiflash;

2) loyihalash, g'oyalar paydo bo'lganda, yechimlar ishlab chiqiladi va modellashtiriladi;

3) chora-tadbirlar rejalari ishlab chiqilganda va amalga oshirilganda amalga oshirish. Tizimli aralashish texnologiyasining umumiyligi modeli 9.1-rasmida berilgan.

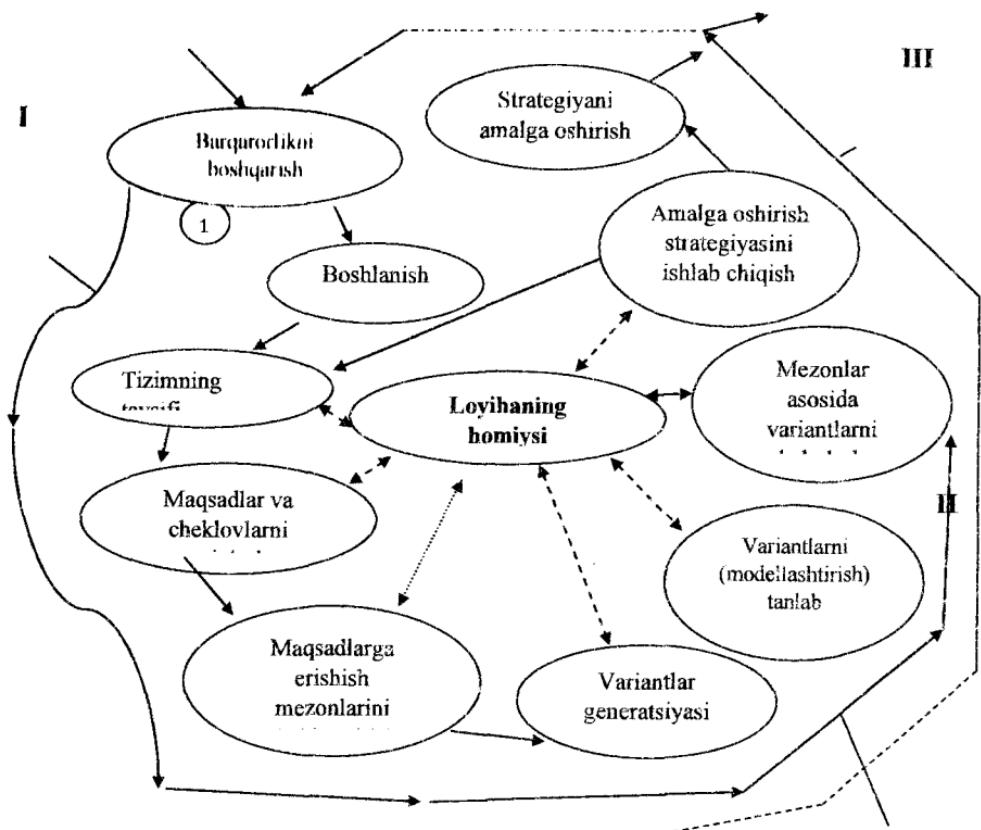
I – diagnostika (birinchi faza) - o'zgarish natijasida kashfiyotni chuqurroq tadqiq qilishga sarflangan vaqt, keyinchalik qoplanadi;

II – loyihalashshtirish (ikkinci faza);

III-kirish (uchinchchi faza) – barqarorlikni boshqarishga qaytish (agar omadingiz bo'lsa)

TA Tni amalga oshirishda loyihaning xomiysi (yoki "xomiy") - qarorlarni qabul qilish va loyihani moliyaviy qo'llab-quvvatlash uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olgan shaxs alohida rol o'ynaydi. Tashkiliy rivojlanish modeli uzoq muddatli istiqbolda tashkilotni rivojlantirish uchun murakkab loyihalarni ishlab chiqishda qo'llaniladi.

Ushbu yondashuvning o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha: hal qilinadigan muammo "qattiq" emas - uning chegaralari loyiha; xulq-atvor fanlari usullari ko'proq qo'llaniladi, Shuning uchun xodimlarni o'zgarish jarayonida jalb qilish alohida ahamiyatga ega bo'ladi; ularning ahamiyatiga ko'ra loyihalarni darajalarga bo'lish kerak - shaxs darajasi, birlik darajasi, bo'linmalar o'rtaсидаги о'заро та'sир даражаси, умуман, ташкілот даражаси.



9.1- rasm. Tizimli aralashish texnologiyasining umumiy modeli

Nazorat savollari

1. Loyihalashtirish usullari tavsiflab bering.
2. Breystorming usuliga nimalar kiradi?
3. Metchettning asosiy usui nimadan iborat?
4. Iste'molchi tadqiqotlari. Chegaralarni qidirish. Peydj kumulyativ strategiyalarini tushuntiring.
5. Funktsional xarajatlar tahlili.
6. Biznes-jarayonlarni injiniring va qayta tashkil qilishni tushuntiring.
7. Evristik texnika uslubini tavsiflab bering.
8. Morfologik tahlil va yechimlar sintezi. Muammoni o'rganish usullarini tushuntiring.
9. Strategiyaning moslashish uslubi.
10. Loyihalashtirishga texnik-tizim yondashishi.
11. Tizimli aralashivi texnologiyasini ta'riflab bering.

10.1. Loyiha tarkibini boshqarish. Vaqtni boshqarish. Xarajatlarni boshqarish

Loyihani boshqarishning bilimlar tarkibi (funksiyalari) loyihani boshqarish faoliyatining turlarini belgilaydi. Loyihani boshqarishning asosiy va integratsiyalashgan funktsiyalarini ajratib ko'rsatish. Asosiy funktsiyalarga loyihaning tarkibini (mavzu doirasini) boshqarish, vaqtini boshqarish, xarajatlarni boshqarish va loyihaning sifatini boshqarish kiradi. Integratsiyalashgan funktsiyalarga loyiha guruhini (xodimlarni) boshqarish, kommunikatsiyalarni boshqarish, xavflarni boshqarish, kontrakt va ta'minot (xaridlar) menejmenti va integratsiyani boshqarish kiradi.

Ba'zi loyihalar muvaffaqiyatsiz bo'ladi, chunki ularning mazmuni va chegaralari aniq belgilanmagan, bu holda mijozning taxminlari ko'pincha loyiha jamoasining kutgan natijalariga to'g'ri kelmaydi. Umuman olganda loyihaning muvaffaqiyati uchun tomonlarning taxminlari bir-biriga mos kelishi kerak.

"Sotuvchi" mijozni loyihani foydaii va sarflashga arziydigan narsaga ishontirishga harakat qiladi. Ba'zan "sotuvchi" loyihani mijozni qasddan yoki majburan ishonishiga olib keladigan yorqin ranglarda tasvirlaydi. Loyihaning sharofati bilan eng ajoyib tushlarda tasavvur qilgan barcha narsalar haqiqatga aylanadi. Amalda, bu juda kamdan-kam hollarda sodir bo'ladi.

Loyiha jamoasi shakllantirilayotganda va loyihaning hajmini aniqlash bo'yicha muzokaralar jarayoni, mijoz allaqachon loyiha kelishilgan deb hisoblaydi. Mijoz u orzu qilgan barcha narsalarini, hatto undan ham ko'proq narsani olishiga ishonadi. Natijada, mijoz loyihaning mazmuni va chegaralarini aniqlashning barcha jarayonini ko'rib chiqadi. Mijoz hatto loyihaning mazmunini aniqlashga qarshi chiqishi mumkin. Agar mijozning o'zi u nimaga muhtojligini tushunmasa, hatto loyihaning mazmunini aniqlashga qarshi chiqishi mumkin.

Loyiha jamoasi uchun eng qiyin muammolardan biri bu mijoz vakillarini ularning maqsadlari ekanligiga ishontirishdir. Boshqacha qilib aytganda, loyihaning asosiy maqsadi mijozga haqiqatdan ham zarur bo'lgan narsani berishdir. Xaridor va loyiha jamoasi o'rtaqidagi munosabatlarni raqobat tamoyillari asosida shakllantirishning ma'nosi yo'q. Barcha ishtirokchilar loyihaning muvaffaqiyatli bo'lishini, u foydali bo'lishini va u boshlangan vazifalarga javob berishini xoxlashadi.

"Tarkibni boshqarish" ("mavzu sohasi") tushunchasi quyidagi tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- 1) loyiha kontseptsiyasini ishlab chiqish;

- 2) mavzu doirasini aniqlash;
- 3) asosiy dizayn yechimlarini tanlash;
- 4) fan sohasini boshqarish tizimini aniqlash;

5) loyiha natijalarini boshqarish va baholash. Tarkibni samarali boshqarish, bilim sohasidagi mutaxassislarning majburiy ishtirokini o'z ichiga oladi. Ushbu funktsiya amalga oshirilgan birinchi hujjat - bu loyihaning biznes-rejasi. An'anaga ko'ra, loyihaning biznes-rejasi quyidagi asosiy pozitsiyalarini o'z ichiga oladi:

- rezyume;
- sohada ishning tahlili;
- taklif qilinayotgan loyihaning mohiyati;
- bozor tahlili;
- marketing rejasi;
- ishlab chiqarish rejasi;
- tashkillashtirish rejasi;
- xavf-xatarni oldindan baholash;
- moliyaviy reja;
- ilovalar.

Vaqtni boshqarish

"Vaqtni boshqarish" tushunchasi quyidagi tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- 1) ish ta'rifi;
- 2) o'zaro bog'liq ishlarni aniqlashda tarkibiy parchalanish;
- 3) ish davomiyligini baholash;
- 4) taqvim rejasini ishlab chiqish;
- 5) vaqtini boshqarish.

Loyihaning ish hajmini aniqlash uchun ishning tavsifi (ta'rifi) zarur. Loyihaning chegaralari oldindan belgilanishi va o'zgarishlarni samarali boshqarish uchun aniq va tushunarli tarzda amalga oshirilishi kerak.

Mehnat munosabatlarini aniqlashda tarkibiy parchalanish bizga ishlarni mantiqiy qismlar va pastki qismlar shaklida tuzishga imkon beradi; shaxsiy vazifalarni belgilashga imkon beradigan ishni batafsil darajaga qadar aniqlash; loyiha hisoboti qanday tuzilishi va umumlashtirilishini aniqlash.

Ishning davomiyligini hisoblash - bu vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt miqdorini aniqlashdir. Vaqtini aniq hisoblash loyihaning muvaffaqiyatini ta'minlash va real jadvallar va byudjetlarni ishlab chiqish uchun zarurdir.

Topshiriqlar uchun ish vaqtini aniqlashning aniqlovchi usullari qo'llaniladi, agar:

- ular aniq belgilangan bo'lsa;
- oldingi vazifalar bilan o'xshash bo'lsa;
- ularning davomiyligini taxmin qilishingiz mumkin.

Program (Project) Evaluation and Review Technique (qisqacha PERT) — loyihalarni boshqarishda foydalaniladigan loyihalarni baholash va tahlil qilish usuli.

PERT usuli ish vaqtini aniqlash uchun statistik yondashuvdan foydalananadi. Kutilayotgan vaqtning hisoblash / quyidagi formula yordamida hisoblash mumkin:

$$Q = 4M + R$$

Bu yerda, Q - vaqtning eng maqbul bahosi; M - vaqtning taxminiy bahosi; P - vaqtning eng pessimistik bahosi

Xarajatlarni boshqarish

Xarajatlarni boshqarish deganda, loyihani bajarish uchun zarur bo'lgan resurslarni rejalashtirish, resurslar qiymatini hisoblash, loyiha byudjetini shakllantirish va xarajatlarni boshqarish tushuniladi. Loyiha qiymatining kengaytirilgan smetasi loyiha kontseptsiyasini (loyiha biznes-rejasini) ishlab chiqishda amalga oshiriladi.

10.1-jadval

Loyiha bosqichi	Byudjetning turi	Byudjetni tayinlash	Xato, %
Loyihaning kontseptsiyasi	Byudjet kutishlari	Moliyaviy ehtiyojlarni oldindan rejalashtirish	25-40
Texnik iqtisodiy asoslash	Dastlabki byudjet	Xarajat moddalarini asoslash, mablag'larni jalg qilish va ulardan foydalanish	15-20
Tenderlar, kontraktlar, suxbatlar	Qayta ko'rib chiqilgan byudjet	Pudratchilar va yetkazib beruvchilar bilan hisob-kitoblarni rejalashtirish	8-10
Ishchi hujjatlarni ishlab chiqish	Yakuniy byudjet	Direktiv resurslarni cheklash	5-8
Loyihani amalga oshirish	Amaliy byudjet	Xarajatlarni boshqarish (hisob, nazorat)	0-5

Xarajatlarning batafsil hisob-kitobi loyiha asoslanganda amalga oshiriladi (loyihaning texnik-iqtisodiy asoslari, texnik-iqtisodiy asoslash). Xarajatlarni rejalashtirish yoki byudjetni tuzish loyihani rejalashtirish va amalga oshirishda ishlataladi. Loyihaning yakuniy smetasi uning tugashi bilan amalga oshiriladi. Loyihani amalga oshirishning turli bosqichlarida tuzilgan budget turlari 10.1-jadvalda keltirilgan.

Innovatsion loyihalar ijrochilari nafaqat pulni qaytarish, balki olish uchun ham kafolat berishga intilishadi.

Daromad, investitsiya loyihalarining samaradorligini baholash va ularni moliyalashtirish uchun tanlash bo'yicha uslubiy tavsiyalarga muvofiq, baholashning asosiy usullari quyidagilardan iborat:

- 1) sojorij qiyomat usuli;

- 2) qaytarish muddati usuli;
- 3) loyihaning rentabellig'i va rentabellik ko'rsatkichi usuli;
- 4) ichki daromadililik darsini;
- 5) loyihaning bezlyon (bezubqtochnost') nuqtasini hisoblash.

Xarajatlarni boshqarish deganda uning innovatsion korxonalar (IK)ni maqmoniga erishishga yaqinlashtiradigan miqdoriga ta'sir etish tushunilti. Xarajatlarni boshqarish maqsadlari IKning maqsadidan xosil bo'lidi. Bozor segmentini tez va to'liq egallash, istiqbolda muvaffaqiyatini qozonish, tezkor yuqori daromad olish yoki boshqa natijalarga erishishdan iborat.

IK xarajatlarini boshqarishda yakuniy maqsadli mezonga tayanadi, u esa natijaning xarajat va foydalilanidigan resurslarga nisbatan maksimllashtirish sifatida aniqlanadi. Mazkur mezon tashkilot va loyihalarni boshqarish uchun ham bir xil hisoblanadi. Samaradorlikni ta'minlashning beshta strategiyalari mavjud:

- birinchisi – ko'zlangan samaradorlik darajasiga erishish uchun foydalilanidigan xarajat va resurslarni kamaytirish;
- ikkinchisi – resurs va xarajatlarning muayyan xajmlarga rioya qilishda samarani maksimallashtirish;
- uchinchisi – xarajat va resurslarni qayd etishsiz bosh munosabatlarni makismallashtirish;
- to'rtinchisi – erishilgan samaradorlik daroji va faoliyat xajmlarini saqlab turish;
- beshinchisi – samaradorlik darajasini saqlagan holda IKning faoliyatini kengaytirish.

U yoki bu strategiya ishlab chiqilganda IK samaradorlik, natijalar, xarajat va resurslar ko'rsatkichlarning maqsadli qiymatlaridagi asosiy miqdoriy tasnifiy belgilarini aniqlaydi. Xarajatlarni boshqarish uchun samaradorlikni aniqlanishning umumiy va tijorat tamoyillari muhim ahamiyat kasb etadi. Uni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$S_U = \frac{N}{X_r}$$

bu yerda; S_U – umumiy ko'rinishdagi samaradorlik; N – natija; X_r – xarajatlar (resurslar).

$$S_T = \frac{F_s}{X_s}$$

bu yerda; S_T – tijorat samaradorlik; F_s – mahsulotni sotishdan tushgan foyda; X_s – xarajatlar (sarmoya).

Mahsulotni sotishdan tushgan foyda mahsulot, xizmatni sotishdan tushgan tushumni uni ishlab chiqishga ketgan xarajatlarga nisbati bilan

aniqlaradi. Sotishdan tushgan tushum – bu xaridor tomonidan kelishilgan narxlarda to’langan ishlar va IK o’z mahsulot va xizmatlar uchun olingan to’lovlarning umumiyligi qiymatidir. Har bir birlik narx, quyidagi ifodada ko’rstilganidek, tegishli investitsion loyiha (tadqiqot, ishlanma, choralar) samaraning miqdoriga bevosita yoki bilvosita bog’liq.

Shunday qilib, innovatsion mahsulotlarni sotish sharoitida IK rentabelligini oshirish masalasi hamda uning xarajatlar va resurslarni boshqarish boshqa IK va iste’molchilarining keyingi xarajatlarini boshqarish hisobiga yechiladi. Demak, innovatsion xarajatlarni boshqarishning iqtisodiyotdagi samarasini ko’p xollarda texnik va tashkiliy qarorlar bo’yicha erishiladi.

10.2 Loyiha sifatini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Aloqa boshqaruvi. Xavf-xatarlarni boshqarish.

Loyihaning sifat boshqaruvi rejalashtirish, ishonchlik, nazorat va sifatni yaxshilashni anglatadi. Loyihaning sifat boshqarishi uchun asos:

- 1) loyihaning sifat siyosati;
- 2) loyihaning mazmuni, mahsulot tavsifi;
- 3) mahsulotlar va jarayonlar sifatiga standartlar va talablar;

4) sifat tizimi bo’yicha hujjatlar. Sifatni rejalashtirishda xarajatlar va foyda tahlil qilinadi, ularda sifatni ta’minlash bo’yicha chora-tadbirlar, sifat ko’rsatkichlarining maqsadli darajalari belgilanadi, zarur sifat ko’rsatkichlarini ta’minlash uchun eksperimental ishlarning dasturlari ishlab chiqiladi.

Chiqish hujjatlari sifatni ta’minlash dasturi, nazorat va sinov jarayonlari, jarayon haritalari va boshqalar bo’lishi mumkin.

Kerakli sifat ko’rsatkichlarini ta’minlash uchun rejali va rejadan tashqari tekshirishlar, tekshirishlar, nazorat-sinov ishlari, sifat tizimini baholash va nazorat va sinov holatini aniqlash amalga oshiriladi. Sifat nazorati umumiyligi, tanlangan va statistik bo’lishi mumkin. Har bir holatda sifatni boshqarish tizimining turi alohida belgilanadi. TQM kontseptsiyasining asosiy tavsiyalaridan loyiha sifatini ta’minlash tizimini takomillashtirish uchun foydalanish mumkin.

1. Korxona menejmentining muhim roli.
2. Mijozlar uchun ustuvorlik.
3. Strategik rejalashtirish tizimining mavjudligi.
4. Loyihaning sifatini ta’minlash jarayonida korxonaning barcha xodimlarini jalb qilish.
5. Kadrlar tayyorlashning yuqori kasbiy darajasi.
6. Samarali motivatsiya tizimining mavjudligi.
7. Iste’molchilarning talablari va talablariga muvofiq javob.
8. Yetkazib beruvchilar ishining yuqori sifatliligi.

9. Korporativ axborot tizimining mavjudligi.
10. Eng yaxshi amaliyotlardan foydalanish.
11. Sifat menejmenti tizimining samaradorligini muntazam ravishda baholash.

Loyihaning sifatini ta'minlash tizimining samarali ishslashining asosiy printsipi shundan iboratki, uni tuzatgandan ko'ra oldini olish osonroq.

Xodimlarni boshqarish

Loyiha xodimlarini boshqarish tashkiliy rejalashtirish, loyiha jamoasini yollash va tuzishni anglatadi. Tashkiliy rejalashtirish loyiha jamoasining korxona tarkibida ishslash holatini aniqlashni o'z ichiga oladi. Tizimli-funksional boshqaruv tuzilmasiga ega bo'lgan korxonada vaqtinchalik ijodiy guruhni yoki "loyiha matritsasi"ni yoki vaqtinchalik tarkibiy bo'linmani yaratish mumkin.

Tashkiliy tuzilmani rejalashtirish va loyiha jamoasini tanlashda quyidagilarni ta'minlash kerak:

- * har bir ishtirokchining jamoadagi o'rnnini bilish;
- * umumiy qadriyatlar va xulq-atvor normalarini tan olish;
- * ish odatlarini saqlash;
- * hokimiyat maqomini tan olish;
- * norasmiy munosabatlar qoidalarini amalga oshirish;
- * o'rnatilgan odatlar va anhanalarni saqlash;
- * ish va biznes etikasi.

Keling, samarali loyiha jamoasining quyidagi xususiyatlarini tahkidlaymiz:

- 1) norasmiy muhit;
- 2) vazifa yaxshi tushunilgan va bajarishga qabul qilingan;
- 3) guruh ahzolari bir-birlarini tinglashadi;
- 4) guruh ahzolari o'z fikrlarini va xissiyotlarini ifoda etadilar;
- 5) mojarolar va kelishmovchiliklar yuzaga keladi, lekin ular emas, balki g'oyalar va usullar atrofida ifodalanadi va jamlanadi;
- 6) qaror ko'pchilik ovozga emas, balki kelishuvga asoslanadi.

Loyiha jamoasi a'zolari o'rtasida vazifalarini taqsimlashda, uning kattaligidan qat'iy nazar, samarali tashkil etishga intilayotgan har bir loyiha jamoasida quyidagi sakkizta vazifalarini bajaradigan xodimlar bo'lishi kerak:

"Rais" - jamoa o'z maqsadlaridan samarali foydalanishni ta'minlagan holda umumiy maqsadlarga erishish uchun olg'a boradigan yo'lni tanlaydi; jamoaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlashni va har bir jamoa a'zosining imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ta'minlashni biladi. Ushbu odam odatda loyiha menejeri hisoblanadi.

"Dizayner" - jamoaning harakatlariiga to'liq shakl beradi, e'tiborni yo'naltiradi va guruh muhokamalari va birdamlikdagi harakatlar natijalariga

ma'lum doirani berishga harakat qiladi. Bunday odam "arxitektor" yoki "yetakchi loiyhachi"ning rasmiy mavqeiga ega bo'lishi mumkin.

"G'oyalarni yaratuvchi" - guruh oldida turgan asosiy muammolarga e'tibor qaratgan holda yangi g'oyalar va strategiyalarni taklif etadi.

"Taqidchi" - muammolarni pragmatik nuqtai nazardan tahlil qiladi, guruh muvozanatli qaror qabul qilishi uchun g'oyalar va takliflarni baholaydi. Ko'pgina hollarda, bunday odam "loyihachi" va "g'oyalarni yaratuvchi"ning optimistik takliflarini muvozanatlashtiradigan skeptik kabi harakat qiladi. "Taqidchi" juda yaxshi biladi, yangi texnologiyalar har doim ham ishlamaydi, yetkazib beruvchilarining yangi vositalar haqida va'dalari ba'zan amalgalashmaydi va hammasi kutilmaganidek bo'lishi mumkin.

"Ishchi loiyhachi" - rejalar va tushunchalarni amaliy ish tartibiga o'zgartiradi, majburiyatlarni tizimli va samarali bajaradi. Shubhasiz, har qanday umidsiz loiyihaga kamida bunday "ishlaydigan loiyhachi" kerak bo'ladi, lekin ularning o'zlarini loiyihaga muvaffaqiyat keltira olmaydi, chunki ular dunyoqarashining zarur kengligini olmaydilar.

"Jamoani qo'llab-quvvatlash" - bu loyiha ishtirokchilarida ruhiy kuchni qo'llab-quvvatlaysa, qiyin vaziyatlarda ularga yordam beradi, ular o'rtaqidagi munosabatlarni yaxshilashga intiladi va umuman jamoaviy ruxni ko'tarishga yordam beradi. Boshqacha aytganda, bunday kishi jamoada diplomat rolini bajaradi.

"Daromad oluvchi" - yangi g'oyalarni, ishlanmalarni va loyiha jamoasidan tashqarida mavjud bo'lgan manbalarni kashf etadi va yetkazadi, jamoaga foydali bo'lishi mumkin bo'lgan tashqi aloqalarni o'rnatadi va keyingi barcha muzokaralarni olib boradi. Jamoa "daromad oluvchi" ko'plab do'stlar va aloqalarga ega, ularning yordami bilan siz kerakli manbalarni so'rashingiz yoki qarz olishingiz mumkin. Asosiysi, "daromad oluvchi" o'z ishini yaxshi ko'radi.

"Tugatuvchi" - jamoaning maqsadga erishishdagi qat'iyatliligini qo'llab-quvvatlaysa, kuchaytirilgan e'tibor talab qiladigan ishlarni topishga intiladi va inkon qadar jamoani faoliy va harakatsizlik bilan bog'liq xatolardan qutqarishga harakat qiladi. Jamoa a'zolariga vaqt-vaqt bilan ular o'zlarini uchun martaba qilmayotganliklari haqida eslatib turish kerak, faqat loyihada muvaffaqiyatsizlikka uchramaslik uchun o'z vaqtida etib borilishi kerak, bo'lgan qat'iy muddatlar va oraliq bosqichlari bo'lgan loyihada qatnashish kerak.

Samarali jamoaviy ishlashni ta'minlash uchun loyiha menejeri har bir guruh ahzosi uchun aniq rollarni tanlash va ish muhitini iloji boricha qulay qilish uchun barcha toifadagi ishtirokchilarni aniqlashi kerak. Bunga erishgandan so'ng, menejer jamoaning katta samaradorligiga umid qilishi mumkin. Shu bilan birga, uning o'zi har bir guruhning xususiyatlariga ega

bo'lishi, xodimlarning motivatsiyasini tushunishi va loyiha jamoasining rivojlanishiga uzoq muddatli qarashga ega bo'lishi kerak.

Bundan tashqari, menejer barcha guruh ahzolarining xatti-harakatlari o'zgarganda stressli vaziyatlarni oldindan ko'ra bilishi kerak. Bunday vaziyatda sikrlovchilar yo'qolishi mumkin, rahbarlar, aksincha, juda yaxshi natijalarni namoyish etishlari mumkin. Loyiha menejerining sa'y-harakatlari xodimlarning faoliyatidan maksimal foyda olishga qaratilgan. Shu bilan birga, har qanday bosimni oldini olish kerak, shunda jamoa a'zolarining kuchli tomonlari maksimal darajada aniqlanishi va jamoaning zaif tomonlariga aylanmasligi, shuningdek jamoaviy rux va samarali muloqot ko'nikmalarini rivojlantirishi lozim.

Aloqalarni boshqarish

Muloqot menejmenti loyiha ishtirokchilarini o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimini, loyihaning maqsadlariga erishishga qaratilgan boshqaruv va hisobot ma'lumotlarini uzatishni ta'minlaydi. Aloqani boshqarish funktsiyasi quyidagi jarayonlarni o'z ichiga oladi:

- aloqa tizimini rejalashtirish - loyiha ishtirokchilarining axborotga bo'lgan ehtiyojini aniqlash (ma'lumotlarning tarkibi, ularni yetkazib berish muddatlari va usullari);
- ma'lumot to'plash va tarqatish - muntazam yig'ish, loyiha ishtirokchilariga zarur ma'lumotlarni o'z vaqtida yetkazib berish jarayonlari;
- taraqqiyotni baholash va namoyish qilish - loyiha ishining haqiqiy natijalarini qayta ishlash, rejalashtirilgan vazifalar bilan taqposlash, tendentsiyalarni tahlil qilish, prognozlash;
- ish jarayonini hujjatlashtirish - rasmiy loyihami hujjatlarni to'plash, qayta ishlash va saqlashni tashkil qilish.

Aloqa tizimini rejalashtirish. Aloqa tizimining ehtiyojlarini o'rganish va tuzilishini tavsiflash uchun odatda quyidagi ma'lumotlar talab qilinadi: loyiha tashkilotining mantiqiy tuzilishi va javobgarlik matritsasi, loyiha ishtirokchilarining axborot ehtiyojları, loyiha ishtirokchilarining jismoniy taqsimlash tuzilishi, loyihaning tashqi ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojları.

Loyihaning ishtirokchilarini o'rtasida ma'lumotni tarqatish texnologiyalari yoki usullari loyihaning parametrlari va boshqarish tizimining talablariga qarab sezilarli darajada farq qilishi mumkin. O'zaro ta'sir o'tkazish texnologiyalarini tanlash loyihaning muvaffaqiyati ma'lumotlarning yoki tavsifning batafsilligiga, texnologiyalarning mavjudligiga va xodimlarning malakasiga bog'liqlik darajasi bilan belgilanadi.

Aloqalarni boshqarish rejası quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1) axborot manbalarini va uni olish usullarini belgilaydigan ma'lumot to'plash rejasি;

2) axborot iste'molchilarи va ularni yetkazib berish usullarini belgilaydigan axborot tarqatish rejasи;

3) qabul qilinadigan yoki uzatiladigan har bir hujjatning batafsil tavsifi, Shu jumladan format, mazmun, ishlatalgan tafsilotlar darajasi va ta'riflar;

4) o'zaro ta'sir qilish jadvali va chastotasi;

5) aloqa rejasiga o'zgartirishlar kiritish usuli. Loyihaning ehtiyojlariga qarab, aloqa rejasи ko'proq yoki kamroq rasmiylashtirilishi, batafsil yoki faqat umumiy ma'noda tavsiflanishi mumkin. Aloqa rejasи loyiha rejasining ajralmas qismi hisoblanadi.

Axborot to'plash va tarqatish. Loyiha doirasida turli aloqa turlarini amalga oshirishga ehtiyoj tug'iladi:

1) ichki (loyiha jamoasi ichida) va tashqi (kompaniya rahbariyati, mijozlar, tashqi tashkilotlar va boshqalar bilan);

2) rasmiy (ma'ruzalar, so'rovlar, uchrashuvlar) va norasmiy (eslatmalar, munozaralar);

3) yozma va og'zaki;

4) vertikal va gorizontal. Avtomatlashtirilgan usullar aloqa samaradorligini oshirish uchun kompyuter texnologiyalari va zamonaviy aloqa vositalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Jarayonni baholash va namoyish qilish. Jarayon ma'lumotlarini yig'ish va qayta ishlash va hisobotlarda holat to'g'risidagi ma'lumotni muvofiqlashtirish, operatsion rejalashtirish va boshqarish uchun asos bo'ladi. Rejalashtirish va rejalashtirishning aksariyat usullari kompyuterden foydalanishni o'z ichiga oladi. sozirgi vaqtida bozorda rejalashtirish va nazorat qilish funktsiyalarini avtomatlashtiradigan dasturiy ta'minot paketlarining katta qismi taqdим etilmoqda. Ushbu paketlar tarmoqni rejalashtirish va tanqidiy yo'llarni tahlil qilish usullariga asoslangan. Bundan tashqari, loyiha xarajatlarini rejalashtirish va nazorat qilish uchun ixtisoslashgan paketlar mavjud.

Ishning olib borishini hujjatlashtirish. Jarayon natijalarini hujjatlashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi: 1) yakuniy ma'lumotlarni to'plash va tekshirish; 2) loyiha natijalariga erishish darajasi va bajarilgan ishlarning samaradorligi to'g'risida tahlii va xulosalar; 3) natijalarni keyinchalik foydalanish uchun arxivlash.

Xavf-xatarlarni boshqarish

Xavf-xatarlarning paydo bo'lishining sababi tashqi muhit va loyiha parametrlarining noaniqligi. Xavf-xatarlarni boshqarish - bu xavflarni aniqlash, tahlil qilish va qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq jarayonlar bo'lib, ular xatarli xodisalar yuzaga kelishining ijobiy va salbiy oqibatlarini minimallashtirishni o'z ichiga oladi. Loyihani boshqarish menejmenti jarayoni odadta quyidagi tartiblarni o'z ichiga oladi:

1. Xavf-xatarlarni boshqarishni rejalashtirish - yondashuvlarni tanlash va loyihani xavflarni boshqarish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish;
2. Xavf-xatarlarni aniqlash - loyihaning muvaffaqiyatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan xavflarni aniqlash va ularning xususiyatlarini hujjalashtirish;
3. Xavf-xatarlarni sifatlari baholash - loyihaning muvaffaqiyatiga ta'sirini aniqlash maqsadida ularning yuzaga kelishi bilan bog'liq xavflarni sifatlil qilish;
4. Miqdoriy baholash - loyihaga xavf-xatar oqibatlarining mumkin bo'lgan ta'siri ehtimolini miqdoriy tahlil qilish;
5. Xavf-xatarlarga javob choralarini rejalashtirish - xavfli xodisalarning salbiy oqibatlarini yumshatish tartibini belgilash;
6. Xavf-xatarlarni monitoring qilish va boshqarish – xavf-xatarlarni minimallashtirish bo'yicha ko'rيلayotgan chora-tadbirlarning samaradorligi uchun axborotni tizimli qayta ishlash.
7. Matematik nuqtai nazardan, xavf-xatar bu uning qiymati bo'yicha kelib chiqadigan noxush voqeа ehtimolining samarasidir. Loyihaviy taxlikani tahlil qilish uchun juda ko'p sonli usullar ishlab chiqilgan: ehtimoliy tahlil, ekspert tahlili, analog usul, chegaraviy ko'rsatkichlar tahlili, loyihaning sezgirligini tahlil qilish, loyihani ishlab chiqish ssenariylari tahlili, loyihaning "qaror daraxti"ni qurish usuli, simulyatsiya usullari va boshqalar.

Xavf-xatarlarni boshqarish vazifalari loyihaning hayotiylik davri aylanishiga bog'liq ravishda o'zgaradi. Loyihaning kontseptsiyasi bosqichida bu xavf va noaniqlik omillarini aniqlash, xavf va noaniqlik omillarining ahamiyatini ekspert usullari bilan baholash, loyihaning sezgirligini tahlil qilish, "qaror daraxti"ni qurish, sinish nuqtasini aniqlash, noaniqlik va xavf-xatarlarni rasmiy tafsiflash, ssenariy tahlili, Monte-Karlo usulini qo'llash. Loyihani ishlab chiqish bosqichida bu "qarorlar daraxti"ni tuzatish, rejalashtirilmagan xarajatlarni qoplash uchun ajratilgan mablag'larning tarkibi va miqdorini aniqlash, moliyaviy rejada xavf-xatarlarni hisobga olish. Loyihani amalga oshirish bosqichida bu xavf-xatarlarni sug'urtlash va byudjetga tuzatish kiritishdir. Loyihani yakunlash bosqichida, bu mablag'larni kutilmagan xarajatlar uchun sarflashni tahlil qilish, loyiha

natijalariga ko'ra xavf va noaniqlikning haqiqiy namoyon bo'lishini tahlil qilish va umumlashtirish.

Investitsion loyihalarni amalga oshirishda shuni yodda tutish kerakki, loyihaning kontseptsiyasida qanchalik yangi innovatsion g'oyalar kiritilgan bo'lsa, xavf-xatarlar shunchalik yuqori, ishlarning umumiyligi qiymatini aniqlashda xavfnini to'g'irlash kerak. Shunday qilib, amaliy tadqiqotlar va ishlamnalarga investitsiyalar uchun xavflarni to'g'irlash 0,1 ga teng.

10.3. Ta'minot va kontraktlarni boshqarish. Integratsiyani boshqarish

Ta'minot va kontraktlarni boshqarish funktsiyasining bir qismi sifatida quyidagi tartib ko'rib chiqiladi:

- yetkazib berishni rejalashtirish;
- takliflarni kiritish va o'rganish;
- hujjatlarni tayyorlash;
- yetkazib berish va xizmat ko'rsatish manbalarini tanlash;
- kontraktlarni boshqarish;
- yakunlovchi shartnomalar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida loyihani amalga oshirish, asosan, resurslarni bir-biri bilan o'zaro bog'langan va kelishilgan holda sotib olinishi (mashinalar va uskunalar, materiallar, litsenziyalar, qurilish, montaj va ishga tushirish ishlari, konsalting xizmatlari, xizmatlarni o'z ichiga olgan holda) qisqaradi. savdolar, ishlarni boshqarish, xodimlarni o'qitish).

Shartnoma (kontrakt) - bu qonun hujjatlari muvofiq tuzilgan ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida tuzilgan huquqiy bitim, unga ko'ra bir tomon yoki bir necha tomonlar muayyan harakatlarni amalga oshirish huquqiga ega yoki uchinchi shaxslarga har qanday harakatlarni amalga oshirishni taqiqlash huquqiga ega. Shartnoma taklif va uni qabul qilish natijasidir. Umuman olganda, qonuniy majburiy shartnoma tuzish uchun maxsus rasmiyliklar yo'q.

Shartnoma og'zaki, yozma bo'lishi mumkin va hatto xatti-harakatlar asosida ham qo'llanilishi mumkin. Biroq, ba'zi shartnomalar ular muxrlangan va imzolangan hujjat shaklida rasmiylashtirilgan taqdirdagina haqiqiy deb hisoblanadi.

Shartnomada ishlarning hajmi va xarakteridagi o'zgarishlarni ko'rib chiqish, hisobga olish tartibi, ularni bajarish shartlari va kiritilgan o'zgarishlar uchun xarajatlar qoplanishi nazarda tutilishi kerak. Shartnomalarni bajarish uchun zarur shart bu ularning bajarilishini nazorat qilish va nazorat qilish, shu jumladan:

* shartnomalarning barcha jarayonlari va parametrlarini muntazam ravishda kuzatib borish;

* shartnomalarni amalga oshirish jarayonida dizayn yechimlaridan og'ishlarni aniqlash;

* og'ish oqibatlarini baholash va prognoz qilish;

* loyiha davomida yuzaga kelgan o'zgarishlarni ko'rib chiqish;

* tuzatish choralarini ko'rish, shartnomalarni buzganlik uchun jarimalarni qo'llash;

* shartnomalarni munosabatlari taraflari o'rtasidagi nizolarni hal qilish.

Shartnomalarni tuzishda, birinchi navbatda, loyihaning quyidagi asosiy parametrlari nazorat qilinadi: bajarilgan ishlarning muddati, qiymati va sifati. Agar shartnomalarni ijro etish jarayonida kelib chiqadigan kelishmovchiliklar, nizolar va nizolar muzokaralar va ixtiyoriy kelishuvlar orqali hal etilmasa, ular hakamlik sudiga murojaat qilish orqali hal qilinishi kerak.

Integratsiyani boshqarish

Integratsiyani boshqarish - bu loyihadagi o'zgarishlarga ta'sir ko'rsatadigan loyihaning barcha ichki va tashqi omillari bilan shug'ullanadigan murakkab jarayon. O'zgarishlarni boshqarish quyidagi asosiy jarayonlarni o'z ichiga oladi:

* loyihaning tashqi muhitining o'zgarishiga olib kelishi mumkin bo'lgan asosiy omillarning holati va o'zgarish tendentsiyalari monitoringi;

* tashqi muhitdagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni prognoz qilish va ularning loyihamiga ta'sir darajasini baholash;

* loyihami tashqi ta'sirlardan himoya qilish strategiyasi va rejalarini ishlab chiqish;

* loyihamada zarur o'zgarishlarni aniqlash;

* loyihamaga tasdiqlangan o'zgartirishlarni kiritish uchun qo'llab-quvvatlash va qo'llab-quvvatlash;

* o'zgartirishlarning amalga oshirilishini nazorat qilish;

* amalga oshirilgan o'zgartirishlar orqali maqsadga erishish samaradorligi va darajasini tekshirish.

Integratsiya (o'zgartirish) menejmenti boshqa loyihami boshqarish funktsiyalari bilan chambarchas bog'liq; tarkibni, vaqtini, narxni, sifatni, tavakkalchilikni, shartnomalarni, aloqalarni boshqarish va niroyat inson resurslarini boshqarish.

Nazorat savollari

1. Loyiha tarkibini boshqarish. Vaqtini boshqarish. Xarajatlarni boshqarish.

2. Loyiha sifatini boshqarish. Xodimlarni boshqarish.

3. Aloqa boshqaruvi qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?

4. Xavf-xatarlarni boshqarishni tushuntiring.

5. Ta'minot va kontraktlarni boshqarish qanday tartibda ko'rildi?

6. Integratsiyani boshqarishni ta'riflab bering?

11-BOB. KONTSEPTSIYANI ISHLAB CHIQISH VA LOYIHANI REJALASHTIRISH INNOVATSION LOYIHASI

11.1. Loyihani shakllantirish. Loyihaning maqsad va vazifalarini dastlabki o'rganish

Loyihalarning paydo bo'lishining asosiy sabablari qoniqarsiz talab, ortiqcha resurslar, tadbirkor tashabbus, siyosiy munosabat va kreditorlarning manfaatlaridir.

Loyihalarini amalga oshirishning mavjud mexanizmida quyidagi qator to'sqinlik qiluvchi omillar mavjud:

- loyiha boshqaruvi (tashkillashtirish, muvofiqlashtirish, monitoring va nazorat qilish)da yagona tizimning mavjud emasligi;

- loyihalar jarayoni va ularni amalga oshirilishini onlayn tartibda kuzatish imkonini beruvchi axborot-kommunikasiya texnologiyalarini loyiha boshqaruvi jarayoniga yetarli darajada tadbiq etilmaganligi;

- dastur va loyihalarni ishlab chiqish hamda amalga oshirishda ochiqlik va shaffoflik darajasining pastligi turli xil suiste'mol hoatlarni keltirib chiqarayotganligini, mablag'lar maqsadsiz sarflanishi va narxlar asossiz oshirilishi belgilarining mavjudligini ko'rsatdi;

- davlat xaridlarini amalga oshiruvchi yagona axborot muhitini hamda tovarlar, ishlari va xizmatlarning haqiqiy bozor narxini aniqlash imkonini beruvchi tovarlar, ishlari va xizmatlarning yagona tasnifi mavjud emasligi.

Birinchi navbatda, loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishning barcha bosqichlarida norentabel va samarasiz loyihalarni tasdiqlash va ular uchun mablag'lar ajratishni bartaraf etuvchi nazorat tizimi tadbiq etilishi zarur.

Hozirgi vaqtida Davlat dasturlari va loyihalarini onlayn tartibda monitoring qilish, o'z vaqtida muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish imkonini beruvchi Loyiha boshqaruvining yagona milliy tizimi tadbiq etilmoqda. Mazkur tizim shuningdek, tovarlar (ishlar va xizmatlar) haqida ma'lumotlarni qamrab oladi va byudjet mablag'laridan yanada oqilona foydalanish imkonini beradi.

Muayyan miqdordagi muqobil g'oyalar shakllantirilgandan so'ng, ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan noaniq variantlarni istisno qiliish maqsadida ekspertiza o'tkaziladi.

Ushbu g'oyani rad etishning sabablari juda umumiyyidir: loyiha mahsulotlariga talabning yetarli emasligi, loyihaning xaddan tashqari yuqori xarajatlari, loyiha buyurtmачisidan zarur kafolatlar yo'qligi, xaddan tashqari xavf, xom ashyo va butlovchi qismlarning yuqori narxi. Loyihaning investitsiyaviy kontseptsiyasini shakllantirish jarayonida quyidagi savollarga javob berish kerak:

- loyihaning maqsadi;
- joylashgan joy;
- investitsiya obyekti maqsadi, hajmi va asosiy xususiyatlari;
- qaytarilish muddati;
- loyihaning rentabelligi;
- rejalashtirilgan manbalar va moliyalashtirish sxemasi.

Loyihaning maqsad va vazifalarini dastlabki o'rganish

Loyihaning maqsadlari aniq ifodalangan bo'lishi kerak. Ular *SMART* xususiyatlariga javob berishi kerak: o'lchanadigan, harakatga yo'naltirilgan, real, vaqt bilan cheklangan. Loyihaning vazifalari shunchalik aniq ifodalangan bo'lmasligi kerak, chunki faqat shu shartda keyingi bosqich - loyihaning asosiy xususiyatlarini shakllantirish mumkin. Ushbu xususiyatlarga quyidagilar kiradi:

- 1) muqobil yechimlarning mavjudligi;
- 2) loyiha mahsulotlariga talab;
- 3) loyihaning davomiyligi (shu jumladan investitsiya bosqichi);
- 4) loyiha mahsulotlarining bazaviy, joriy va prognoz narxlarini baholash;
- 5) loyiha mahsulotlarini eksport qilish istiqbollari;
- 6) loyihaning murakkabligi;
- 7) dastlabki ruxsat beruvchi hujjatlar;
- 8) loyihani arnalga oshirish sohasidagi investitsiya muhiti;
- 9) xarajatlar va loyiha natijalarining nisbati. Loyihani amalga oshirishning dastlabki tahlili yuqoridagi ko'rsatkichlar asosida amalga oshiriladi. Agar qaror variantlarini ekspert baholashi loyihani ko'rib chiqishga loyiqligini ko'rsatsa, uni ko'rib chiqish uchun zarur bo'igan ma'lumot, shu jumladan batafsil marketing aniqlanadi.

11.2. Loyihani shakllantirish haqidagi deklaratsiya. Rejalashtirish masalalari. Loyerha tizimini yaratish

Kontseptsiyani ishlab chiqish bosqichida mijoz (investor) o'z maqsadlari va vaziyatni tahlil qilish asosida niyat deklaratsiyasini tayyorlaydi. Ushbu hujjat investoring xoxishini belgilaydi. Uni tayyorlash jarayonida quyidagilar tahlil qilinadi:

- 1) yakuniy natijalarga ehtiyoj;
- 2) mavjud manbalar;
- 3) loyihaning atrof-muhitga ta'siri;
- 4) umumiyl investitsiya muhiti;
- 5) sifat va xarajat darajasi va boshqalar. Kontseptsiyani shakllantirish darajasida kelajakdagi xarajatlarni aniq miqdoriy baholash zarurati yo'q.

Ko'pincha ushbu hujjatni tayyorlashda loyihalarni boshqarish sohasidagi maslaxatchilar, shuningdek maxsus masalalar bo'yicha mutaxassislar jalb qilinadi.

Rejalashtirish masalalari

Rejalashtirishning mohiyati quyidagilardan iborat:

- 1) bajarilishi kerak bo'lgan chora-tadbirlar, harakatlar majmuasini shakllantirish asosida maqsadlar va ularga erishish yo'llarini belgilashda;
- 2) loyihalash ishlarini bajarish uchun usul va vositalarni qo'llash;
- 3) ularni bajarish uchun zarur bo'lgan resurslarni bog'lash;
- 4) loyiha ishtirokchilari bo'lgan tashkilotlarning harakatlarini muvofiqlashtirish. Dizayn loyihani amalga oshirish modelini yaratmoqda.

Rejalashtirish deganda loyihani uchta yo'nalishda - sifat, vaqt va xarajatlarga muvofiq ravishda muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun nima zarurligini batapsil belgilash kerak. Loyihani rejalashtirayotganda quyidagi savollarga javob berishingiz kerak:

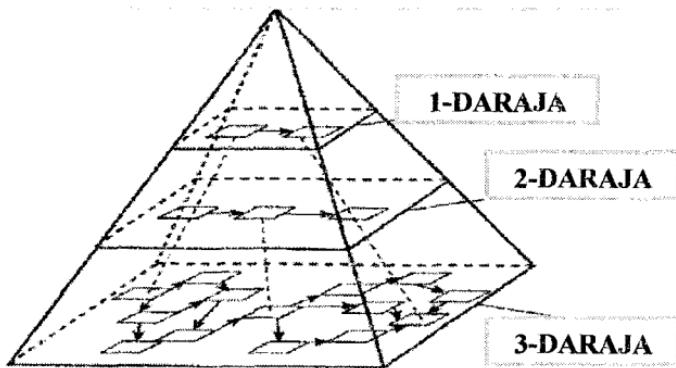
- nima qilish kerak;
- kim nima qilishi kerak;
- kim bilan aloqada bo'lgan;
- qancha va qanday manbalar kerak va nima uchun;
- manbalar qachon va qayerdan olinishi kerak;
- bu qancha turadi;
- nimaga va qachon to'lash kerakligi, bu mablag'lar nima va qaerdan kelganligi;
- resurs chekllovlarini nima;
- sifat darajasi nima va bunga qanday erishish mumkin?

Quyida rejalashtirish jarayonida yo'l qo'yilgan asosiy xatolar keltirilgan: noto'g'ri ma'lumotlardan foydalanish, to'liq bo'limgan ma'lumotlarga asoslanish, oldingi tajribani, manbalarning mavjudligini, muvofiqlashtirish va motivatsiyani hisobga olmaslik, rejalashtiruvchilarni jalb qilmaslik, ortiqcha rejalashtirish.

Loyiha tizimini yaratish

Ishlarning buzilish tarkibi (IBT) loyihaning barcha uch parametrlarini - sifat, xarajat va vaqtini rejalashtirish uchun boshlang'ich nuqtadir. Bu loyihani ish bo'linmalariga (ish paketlariga) ajratishga asoslangan usul. IBT - bu loyihani quyi loyihalarga, turli darajadagi paketlarga va batapsil ish paketlariga ketma-ket ajratishning iyerarxik tuzilishi. Ishni buzish tuzilishi yagona formatga ega emas. IBT odatda ikki yoki uch tafsilot darajasida ishlab chiqilgan (11.1-rasm), ammo juda murakkab loyihalar 6-8 darajani talab qilishi mumkin.

IBTni ishlab chiqish jarayonida uning maqsadi alohida vazifa sifatida ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan ish qismini (ish paketini) aniqlash ekanligini esdan chiqarmaslik kerak. Ish paketlari odatda eng past IBT darajasiga mos keladi va batafsil ishlardan iborat. Batafsil ish bosqichlarga bo'linishi mumkin. Na batafsil ish, na qadamlar IBT elementi bo'lishi mumkin emas.



11.1 - rasm: Rejalahtirish darajalarining o'zaro bog'liqligi:

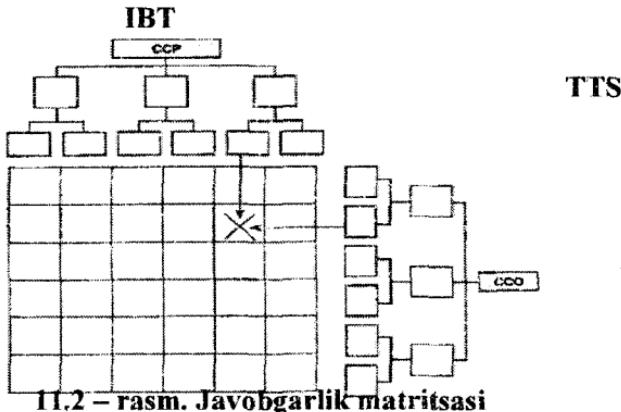
1-daraja - bir nechta loyihalar bilan tarmoq rejası (yuqori boshqaruv uchun);
2-daraja - muhim bosqichlari bo'lgan tarmoq rejası; 3-daraja - batafsil tarmoq rejası.

Paketlar shunga o'xshash tadbirlar to'plami sifatida belgilangan o'xshash tadbirlar yoki kichik loyihalar guruhlari bo'lishi mumkin. IBTni ishlab chiqarish yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga yoki ikkala yo'nalishda ham amalga oshirilishi mumkin.

Quyidagilar IBT qurilishida parchalanish uchun asos bo'lishi mumkin:

- 1) mahsulot tarkibiy qismlari;
- 2) jarayon yoki funktsional elementlar;
- 3) hayot siklining bosqichlari, fazalar;
- 4) tashkiliy tuzilmaning bo'linmalari;

5) geografik joylashuv. IBT asosida ijrochilarning tashkiliy tuzilmasi yoki loyiha uchun tuzilmaviy tashkiliy sxemasi (TTS) ishlab chiqilgan. IBT va TTSi ishlab chiqishda, loyihada ishtiroy etadigan barcha korxonalarни hisobga olish va javobgarlikni taqsimlash orqali boshqaruv samaradorligini ta'minlash kerak. Javobgarlik matritsasi ish paketlarini IBT va TTS asosida ijrochilar bilan bog'laydi (11.2-rasm).



11.2 – rasm. Javobgarlik matritsasi

IBT asosida loyihaning har bir ish birligi uchun texnik xususiyatlar aniqlanishi mumkin. Texnik xususiyatlar kerakli sifatga erishish uchun barcha talablarni o’z ichiga oladi: ishlatalgan materiallar, standartlar, testlar va boshqalar.

11.3. Vaqtni rejalashtirish. Xarajatlarni rejalashtirish. Loyiha rejasini hujjatlashtirish.

Vaqtni rejalashtirishning maqsadi loyihani bajarish uchun zarur bo’lgan minimal vaqtini aniqlashdir. Vaqtini rejalashtirish faqat shunga o’xshash tadbirlarda tajribaga ega odamlar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Vaqtning nominal qiymati aniqlangandan so’ng, har bir ish birligini amalga oshirishni boshlashning eng erta va oxirgi vaqt aniqlanadi. Loyihi grafik ravishda taqdim etishning ikkita keng tarqalgan usuli mavjud - Gantt jadvallari va tarmoq jadvallari.

Gantt diagrammasi - bu loyiha qadamlarining vaqtinchalik xususiyatlarini aks ettiradigan gorizontal chiziqli jadval. U XX asr boshlarida ish jarayonlarini tasvirlash uchun ushbu turdag'i grafikani ishlatgan amerikalik muxandis Genri Gantt sharafiga nomlangan. Loyihadagi har bir qadam vaqt jadvaliga qo’ylgan lenta bilan tasvirlangan. Gantt jadvalida Harakatlar ketma-ketligi, Shuningdek parallel ravishda bajarilishi mumkin bo’lgan Harakatlar ko’rsatilgan.

Ularning eng keng tarqalgani *ERT* va *SRM* tarmoq grafikalari. *ERT* asosan tadqiqot loyihalari uchun ishlatalidi. CRM ko’pincha qurilish sanoatida qo’llaniladi. Ikkala usul ham loyihaning muhim yo’lini belgilaydi, uning ichida tadbirlarni kechiktirish mumkin emas, Shuningdek, loyihaning umumiyl davomiyligini oshirmsadan kechiktirilishi mumkin bo’lgan tadbirlarni aniqlash. So’nggi yillarda ushbu usullar shaxsiy kompyuterlar uchun dasturiy Ta’minot paketlarini ishlab chiqish natijasida keng

tarqalmoqda. Tarmoq jadvallari Ganti jadvaliariga qaraganda rejalashtirishning yanada murakkab shakli bo'lib, ular bir-biri bilan bog'liq qadamlar bo'lgan loyihalar uchun ishlataladi.

Xarajatlarni rejalashtirish

Quyidagi asosiy xarajat tarkibiy qismlari mavjud: ish xaqi, qo'shimcha xarajatlar, materiallar, uskunalar va binolarni ijara berish, umumiy va mahmuriy xarajatlar. Loyihani amalga oshirish xarajatlarini rejalashtirishda byudjetlashtirishning ikki turi mavjud - byudjetni "yuqoridan pastga" va "pastdan yuqoriga" byudjetlashtirish.

Yuqoridan pastga yo'naltirilgan byudjetlashtirish strategiyasi yuqori va o'rta darajadagi menejerlarning fikrlari va ekspert baholariga va shunga o'xhash loyihalarni amalga oshirish to'g'risida mavjud ma'lumotlarga asoslanadi. Ushbu baholar quyi darajadagi menejerlarga "tushadi". "Pastdan yuqoriga" byudjetini yaratish strategiyasi bajaruvchilarning o'zлari topshiriqni bajarish uchun zarur bo'lgan resurslarni baholashiga asoslanadi. Yakka tartibdag'i byudjetlar individual ishlarni baholashda aniqroq bo'ladi. Shu bilan birga, barcha elementlarni hisobga olish juda muhimdir. Eng keng tarqalgar - bu tashkilotni yuqoridan pastga boshqarish va yuqori boshqaru ushbu nazoratni o'z qo'l ostidagilarga berishni istamaydi.

Loyiha rejasini hujjatlashtirish

Loyiha rejasini quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- 1) loyiha haqida qisqacha ma'lumot;
- 2) kirish (loyihaning maqsadlari va kutilayotgan natijalari, strategiya, ish hajmi, tashkiliy aloqalar, tashqi hujjatlarga xavolalar);
- 3) loyihaning tuzilishi (rol va majburiyatlar, loyihani boshqarish jarayoni, ko'rib chiqish va tasdiqlash);
- 4) ishlar to'plami (loyihaviy ish, ish hajmini va malakasini baholash, tashqi vazifalar, mumkin bo'lgan o'zgarishlar);
- 5) ish jadvali (bosqichlar bo'yicha ish jadvali, barcha qatnashuvchilar ro'yxati);
- 6) resurslarni qo'llab-quvvatlash (xodimlar, uskunalar, mablag'lar va boshqalar);
- 7) moliyalashtirish (o'xhash loyihalarni moliyalashtirish tarixi, byudjet, Xarajatlar rejasini, mablag'lar, taxminlar);
- 8) loyihaning cheklanishi, xavf va noaniqligi (tashqi sharoitga bog'liqlik, xavf va noaniqlik, muammolarni hal qilish jarayoni).

Loyihaning sifatini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlarni rejalashtirish talablari va korxonada amal qilayotgan sifatni ta'minlash tizimi asosida amalga oshiriladi. Texnik jihatdan murakkab obyektlar uchun ikkita tashkiliy hujjat ishlab chiqilishi mumkin: ishonchlilikni ta'minlash dasturi (ITD) va

eksperimental rivojlanishning kompleks dasturi (ERKD). Ushbu hujjalarning har biri qo'shimcha ravishda batafsil ko'rsatilishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Loyihani shakllantirishni tushuntiring.
2. Loyihaning asosiy xususiyatlarini ifodalab bering.
3. Loyihani shakllantirish haqidagi deklaratsiya nima?
4. Rejalashtirish masalalariga nimalar kiradi?
5. Loyiha tizimini yaratish
6. Gantt diagrammasini tushuntiring.
7. Vaqtini rejalashtirish.
8. Xarajatlarni rejalashtirish.
9. Loyiha rejasini hujjalashtirishga nimalar kiradi?

12-BOB. LOYIHANI AMALGA OSHIRISH VA YAKUNLASH

12.1. Loyihani monitoring va nazorat qilish. Tuzatish ishlarini amalga oshirish

Loyihani amalga oshirish bosqichida quyidagi asosiy jarayonlar amalga oshiriladi:

- loyihaning bajarilishini nazorat qilish;
- tuzatish ishlarini ta'minlash (o'zgarishlarni boshqarish);
- turli turdag'i muzokaraalar va uchrashuvlarni o'tkazish;
- paydo bo'lgan qarama-qarshiliklarni hal qilish.

Monitoring tizimining maqsadi - hisobot shaklida zarur ma'lumotlarni to'plash va tayyorlash. Boshqarish tizimining maqsadi ushbu ma'lumotlar asosida harakat qilishdir. Nazorat - bu rejalashtirilgan maqsad va haqiqiy natija o'rtasidagi farqni kamaytirishga qaratilgan harakat.

Nazorat loyihaning uchta elementiga yo'naltirilgan - ishlarni yakunlash, xarajatlar darajasi va vaqt. Tekshirish zarurligiga olib keladigan bir qator omillar mavjud:

- ishlarni bajarish - kutilmagan texnik muammolar, resurslarning yetishmasligi, sifat va ishonchlik muammolari, buyurtmachi tomonidan spetsifikatsiyalarni o'zgartirishga qo'yiladigan talablar, o'zaro funksional qiyinchiliklar;

- xarajatlar - muammolarni hal qilish uchun zarur bo'lgan resurslarning ko'payishi; ish hajmini kengaytirish; boshlang'ich baholarni noto'g'ri baholash; qoniqarsiz yoki kech hisobot; qoniqarsiz byudjetlashtirish; noto'g'ri vaqtida qilingan tuzatishlar; manbalar uchun ortib borayotgan kamchiliklar;

- vaqt - texnik muammolarga rejalashtirilganidan ko'ra ko'proq vaqt ajratish; loyihani amalga oshirish vaqtining xaddan tashqari optimistik dastlabki baholari; harakatlar ketma-ketligini noto'g'ri aniqlash; zarur resurslarning mavjud emasligi; avvalgi vazifalarni bajarishda kechikishlar; xaridor tomonidan spetsifikatsiyalarning "halokatli" o'zgarishi. Nazorat bu loyihani amalga oshirish jarayonida markaziy faoliyatdir. Eng muhim ushbu jarayondagi vositalar: loyihaning uchta parametrlarini (texnik xususiyatlar, jadval va byudjet) aniqlash uchun reja va joriy faoliyat talablarga muvofiqligi baholanadigan standartlar.

Nazorat qilinadigan loyiha elementlarini aniqlash;

- loyihaning asosiy fikrlarini aniqlash;
- byudjet nazorati;
- oraqliq natijalarni baholash.

Loyihaning borishi to'g'risida asosiy ma'lumot yetkazib beruvchi bu hisobot. Hisobotlarning uch turi mavjud - joriy (muntazam), eksklyuziv (qarorga asoslangan) va maxsus (tabliliy, tadqiqot).

Loyihaviy hisobotni ishlab chiqishda uchta umumiy muammo mavjud:

1) hisobot juda bat afsil, kerakli ma'lumotlarni topish qiyin;

2) turli mutaxassislar tomonidan tayyorlangan hisobotlar ma'lumotlari turli xil o'Ichov tizimlariga ega va buxgalteriya, muxandislik, marketing, moliyaviy va ishlab chiqarish axborot tizimlari bir-biriga moslashtirilishi kerak;

3) rejalashtirish tizimi va monitoring tizimi o'rta sida yomon aloqa. Ushbu hisobotda aks ettirilishi kerak bo'lgan minimal ma'lumotlar:

1. Loyihaning aniq tavsifi, uning maqsadi.

2. Loyihaning hozirgi holati.

3. Haqiqiy xarajatlarni rejalashtirilgan xarajatlar bilan taqqoslash.

4. Loyihani asosiy fikrlar bo'yicha amalga oshirish, bajarilish foizi.

5. Tugallangan ishni ishlatilgan manbalar bilan taqqoslash.

6. Loyihaning sifatini ta'minlash talablariga muvofiqligi.

7. Loyihaning kelajakdag'i holati.

8. Menejmentning muhim masalalari.

9. Xavf tahlili.

10. Cheklov va taxminlar, xulosalar.

Tuzatish ishlarini amalga oshirish

Loyihani amalga oshirish jarayonida vaziyatning real holati rejalashtirilgan maqsadga to'g'ri kelmasa tuzatish ishlarini amalga oshirishga talab yuzaga keladi. Agar loyiha jadvaldan orqada qolishni boshlasa, muammoning uchta alternativ yechimini qo'llashga to'g'ri keladi.

Birinchisi, qolgan ish hajmini baholash va yo'qolgan vaqt ni keyingi bosqichlarda to'ldirish to'g'risida qaror qabul qilish. Agar buning iloji bo'lmasa, loyihani o'z vaqtida bajarish uchun qo'shimcha kompensatsiya masalasi ko'rib chiqiladi. Agar ushbu xarajatlars vaqt o'tishi bilan yuzaga keladigan yo'qotishlar bilan taqqoslansa, qo'shimcha xaq to'lash mumkin. Va nihoyat, qo'shimcha manbalarni ko'rib chiqish kerak. Bu qo'shimcha xarajatlarga olib keladi, ammo o'tkazib yuborilgan muddatlardan kelajakdag'i zararlar o'rmini qoplashi mumkin.

Agar loyiha xarajatlari byudjetdan oshib keta boshlasa, qolgan ishlar ko'rib chiqiladi va kelgusi daromadlardan ortiqcha xarajatlarni qoplash imkoniyati ko'rib chiqiladi. Agar buning iloji bo'lmasa, loyihaning hajmini kamaytirish yoki mijozdan qo'shimcha mablag olish imkoniyati ko'rib chiqiladi. Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zaruriy shart - bu turli xil uchrashuvlarni muntazam ravishda o'tkazish. Yig'ilishlar har hafta (loyiha menejeri bilan), oylik (loyiha xomiysi bilan), bosqichma-bosqich (loyiha mijoz bilan) va boshqalar bo'lishi mumkin.

12.2. Muzokaralar. Nizolarni hal qilish

Muzokara bu juda muhim jarayon bo'lib, u loyiha menejeri vaqtining 20 foizini oladi. Muzokaralar - bu ikkala tomon boshqasini biron bir ishni qilishga majburlashga qodir bo'limgan masalalar bo'yicha kelishuvga erishish uchun ikki tomonning olib boradigan munozarasi. Samarali muzokaralar uchun quyidagi o'nta qoidalarni ko'rib chiqamiz:

1. Muzokaralarga puxta tayyorgarlik ko'rish kerak. O'zingiz xoxlagan natijani aniqlab, boshqa tomon qanday natijaga erishayotganini bilib olishingiz kerak. Agar kelisha olmasangiz nima qilishingizni aniqlash juda muhimdir.

2. Siz boshqa tomonning pozitsiyasini oldindan bilasiz deb o'ylamang. TuShunishga erishish uchun savol bering, fikringizni boshqa tomon tomonidan tasdiqlanishi yoki tuzatilishi uchun o'z pozitsiyangizni shakllantiring.

3. Hamkorlarning fikrlarini diqqat bilan qabul qilish samarali muzokaralarning muhim elementidir. Boshqa tomonga gapirish uchun imkoniyat berish kerak.

4. Yozma qaydlarni oling va ularni yakuniy hujjatda umumlashtirib oling.

5. Taklif etilgan fikrlarni tanqid qilishga yo'l qo'y mang. Muzokaralarda ijodiy bo'ling.

6. Boshqa tomonning muammosi ham sizning muammoingiz. O'zingizni boshqa tomonning holatiga qo'ying va barchaga mos keladigan yechimni topishga harakat qiling.

7. Hech narsa taklif qilmasdan rad qiling, yaxshi niyat yoki kelajakda hamkorlik qilish niyatini namoyish eting.

8. Kechirim so'rashni yo'q qilishning eng tezkor va ishonchli usuli. Muzokaralarda dushmanlik uchun joy bo'lmasligi kerak. Dushmanlik muzokaralar maqsadlariga erishishga xalaqit beradigan munozarani o'zini mudofaa tomon olib boradi.

9. Xissiyotlar kuchayishiga va muzokaralarni murakkablashtirishga olib keladigan ulg'timatumlarni berishdan saqlaning. Shuningdek, tanlovnii haddan tashqari cheklamaslikka harakat qiling.

10. Ko'p muzokaralar juda uzoq davom etmoqda. Muzokaralar muddatini belgilash ikkala tomonni vaqtini tejab ishlatishga majbur qiladi.

Nizolarni hal qilish

Nizolarni hal qilish qobiliyatları muvaffaqiyatlı menejerlarning muhim sifati hisoblanadi. Loyihaning hayotiy siklining turli boseqichlarida yuzaga keladigan nizolarning asosiy manbalari 12.1-jadvalda keltirilgan.

Qarama-qarshiliklarni hal qilish uchun quyidagi xatti-harakatlar strategiyalari ko'pincha qo'llaniladi. "Talab" strategiyasi yuqori qat'iyatlilik

va hamkorlikning past darajasi bilan amalga oshiriladi. O'zini tutish strategiyasi loyiha menejeriga yuqori darajadagi ishonchni va masala juda muhim ekanligini anglashni talab qiladi. Muammoni hal qilish strategiyasi yuqori darajadagi qat'iylik va yuqori darajadagi hamkorlik bilan amalga oshiriladi. Uning ta'kidlashicha, masala juda muhim va boshqa tomon bilan ko'proq tushunish kerak.

Mojaroning asosiy manbalari

Hayoti sikkining bosqichi	Nizo manbai	Zararni minimallashtirish bo'yicha tavsiyalar
Boshlang'ich	Ustuvorlik	Rejalarni aniq belgilang loyihani jalg qilingan tomonlar bilan birgalikda muxokama qiling. Loyihaning ahamiyatini baholang
	Tartib	Batafsil ma'muriy protseduralarni ishlab chiqish asosiy rahbarlarning roziliginini olish ko'rsatmalar ishlab chiqish
	Grafik	Dastlabki jadvallarni ishlab chiqish birlikning ustuvorliklarini aniqlang
Rejalaشتirish	Ustuvorlik	Teskari aloqa tizimini yaratting
	Grafik	Grafiklarni ishlab chiqishda funksional guruhlarni jalg qiling
	Tartib	Asosiy boshqaruvin masalalari bo'yicha rejtuzing
Amalga oshirish	Grafik	Ishning borishini doimiy ravishda kuzatib borish natijalarni qatnashuvchilar bilan muxokama qilish muammolarni oldindan ko'ring va alternativlarni ko'rib chiqish
	Texnik savollar	Texnik muammolarning yuzaga kelishini kutish loyiha jamoasi bilan byudjet va jadvaldagi cheklowlarni muxokama qilish. O'z vaqtida sifatni nazorat qilishga e'tibor qaratish
	Mehnat resurslari	Potentsial xodimlarning talablarini oldindan bilib oling. Xodimlarga talablarni belgilang
Yakunlash	Grafik	Grafik bajarilishini nazorat qilish. Xodimlarning mobil harakatlarini amalga oshirish. Texnik muammolarni diqqat bilan ko'rib chiqish
	Personal	Loyihaning oxirida odamlar harakati uchun rejalarini ishlab chiqish barkamol ish munosabatlarini saqlash stress ta'sirini kamaytirishga intilish

"Savdo" strategiyasini amalga oshirishda qat'iyatlilik darajasi va hamkorlik darajasi o'rtacha. Muhim muammoni har ikki tomon hal qiladi deb taxmin qilinmoqda va har bir tomon boshqa tomonga biron bir narsani berishga tayyor. "Buni qo'yib yuboring" strategiyasi past qat'iyatlilik va yuqori darajadagi hamkorlikni o'z ichiga oladi. Savol juda muhim bo'lmasligi mumkin, yoki qaror qabul qilish uchun tajriba yetarli emas yoki bu vaziyatda boshqa tomon bilan yaxshi munosabatlar eng muhimdir. Har bir strategiya muayyan sharoitlarda samarali bo'ladi.

12.3. Loyiha kitobi. Loyihani tugallashning umumiy masalalari.

Shartnomani yopish. Loyihadan chiqish

Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradigan juda foydali vosita - bu loyiha kitobi (papka). Loyiha kitobida quyidagi bo'limalar bo'lishi mumkin: loyiha tarixi, loyiha rejasi, loyihani bajarish, loyihani yakunlash va loyihani boshqarish.

"Loyihaning tarixi" bo'limida umumiy ma'lumotlar, loyiha buyurtmachisi to'g'risida ma'lumotlar, pudratchilar, yetkazib beruvchilar va boshqalar kiradi. "Loyihaning rejasi" bo'limida ishlarning tavsifi, ish taqsimotining tuzilishi, javobgarlik matritsasi, jadval, byudjet, reja loyiha xavfini boshqarish, loyiha sifatini boshqarish rejasi mavjud.

"Loyihani amalga oshirish" bo'limida yig'ilishlar protokollari, guruh a'zolarining ishning borishi to'g'risidagi hisobotlari, o'zgarishlarni boshqarish to'g'risidagi hujjatlar, nizolarni hal qilish matritsasi, ish bosqichlarining bajarilishi to'g'risidagi hisobotlar mavjud.

Loyihani yakunlash bo'limida o'lchanadigan muvaffaqiyat ko'rsatkichini yakuniy baholash, yakuniy yig'ilish materiallari, yakuniy hisobot, ishlangan hujjatlar ro'yxati va olingan saboqlar mavjud. "Loyihalarni boshqarish" bo'limida shartnomalar, schet-fakturalar, xarajatlar varaqalari, birlgilikda ijrechilar va buyurtmachilar bilan yozishmalar, tuzilgan shartnomalar reestri mavjud.

Loyihani yakunlash bo'yicha umumiy savollar

Loyihani yakunlash hech qachon oson emas. Loyihani tugatish uchun quyidagi variantlar mavjud.

1. Loyiha muvaffaqiyatli va maqsadlariga erishganligi sababli loyiha yakunlandi. Loyiha bajarilmasa, bajarilishi ham mumkin.

2. Loyiha tashkilotning mustaqil tarkibiy bo'linmasini yaratish bilan yakunlandi. Bunday holda, xodimlar, mulklar, uskunalar loyihadan bo'limga o'tkaziladi.

3. Kompleks loyiha muvaffaqiyatli yakunlandi. Loyihaning mulki, odamlar, materiallar, uskunalar va funktsiyalar tashkilotning tegishli tuzilmalari o'rtaida taqsimlanadi.

4. Byudjetni qisqartirish sababli sekin "loyihaning yo'q bo'lib ketishi".

Loyihari tugatish bosqichida tekshirish varaqalariga muvofiq kerakli harakatlar amalga oshirilishi kerak.

1. Loyihaning natijalarini sinab ko'ring (nazorat sinovlarini o'tkazing).
2. Loyiha natijalaridan foydalanish bo'yicha ko'rsatmalar tuzing, texnik obyektlarga pasport bering.
3. Qayta ko'rib chiqilgan hujjatlar to'plamini chiqarishni yakunlang.
4. Loyiha natijalarini akt asosida buyurtmachiga topshirish,
5. Mijozlar xodimlarini loyiha natijalari bilan ishlashga o'rgating.
6. Loyiha jamoasini tarqatib yuborish (ko'chirish).
7. Uskunalar va materiallarni ko'chirish.
8. Ishlab chiqarishni bc'shatish.
9. Loyihani amalga oshirish paytida duch kelgan asosiy muammolarni sarhisob qiling.
11. Kelgusi loyihalar uchun tavsiyalar ishlab chiqing.
12. Tashqi tashkilotlar bilan o'zaro hamkorlik tajribasini umumlashtiring.
13. Loyihadagi barcha ishtirokchilarining ishlari to'g'risida hisobot yozing.
14. Loyihaning har bir ishtirokchisining ish natijalari to'g'risida fikrlar bildiring.
15. Loyihaning yakuniy auditini o'tkazish.
16. Yakuniy hisobotni tayyorlang.
17. Loyihaning natijalarini ijrochi kompaniyaning yuqori rahbariyati va mijoz bilan muxokama qiling.
18. Loyihani qabul qilish to'g'risidagi guvoxnomani imzolang.
19. Loyihaning yakunini ehlon qiling.

Loyihaning yakuniy hisoboti loyiha menejeri tomonidan tayyorlanadi va loyiha papkasida saqlanadi. U quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak:

loyihaning nomi, loyiha buyurtmachisining koordinatorlari, loyiha jamoasining xususiyatlari, loyihaning maqsadi, loyiha jadvalining bajarilishi, loyiha byudjetining bajarilishi, yetkazib beruvchilar va pudratchilarining koordinatlari (ularning vazifalari, yetkazilgan xarajatlar, o'z vaqtida) va ish sifati), xodimlarni tayyorlash to'g'risidagi ma'lumotlar, loyiha ishtirokchilarining shaxsiy xissalari, olingan saboqlar, xulosa.

Shartnomani yopish

Shartnomani yopishning asosiy bosqichlari:

- 1) moliyaviy hisobotlarni tekshirish;
- 2) sertifikatlashtirish;
- 3) bajarilmagan majburiyatlarni aniqlash;
- 4) bajarilmagan majburiyatlarni yopish;

5) kafolat xizmati va yakuniy to'lovlar.

Moliyaviy hisobot auditii mijoz va pudratchining moliyaviy hisobotlarini tekshirishni o'z ichiga oladi. Mijozning moliyaviy hisobotini tekshirish tugallangan ishlarning butun hajmi bo'yicha schet-fakturaning to'liqligini tekshirishni, taqdim etilgan schet-fakturalar va hisob-fakturalar bilan to'lovlarni solishtirish va o'zgartirishlar bo'yicha hujjalarning mavjudligini tekshirish, buyurtmachining chegirmalari miqdorini nazorat qilishni o'z ichiga oladi.

Pudratchining moliyaviy hisobotini tekshirish yetkazib beruvchilar va subpudratchilarga to'lovlarni tekshirish, yetkazib beruvchilarning schet-fakturalari bo'yicha buyurtmalar miqdoriga muvofiqligini, yetkazib beruvchiga kechiktirilgan to'lovlarni qidirishni, tegishli chegirmalarni tasdiqlashni o'z ichiga oladi. Ushbu tekshirish natijalari loyiha uchun yakuniy moliyaviy hisobotni tayyorlash uchun ma'lumotlarni taqdim etadi.

Shartnomani yopish quyidagi bosqichlarda o'tkaziladi:

- moliyaviy hisobotni tekshirish;
- pasportlashtirish;
- bajarilmagan majburiyatlarni aniqlash;
- bajarilmagan majburiyatlarni yakunlash.

Moliyaviy hisobotlarni tekshirishga buyurtmachi va ijrochi tashkilotlar hisobotiga kiradi. Buyurtmachining moliyaviy hisobotini tekshirish quyidagilarni o'z ichiga oladi: yakunlangan ishlarning butun hajmiga schet – fakturadan ko'chirmalarni tekshirish; olingan to'lovlarni taqdim etilgan schet – fakturalar bilan muvofiqlashtirish; o'zgarishlar bo'yicha hujjalarning mavjudligini tekshirish; buyurtmachi tomonida amalga oshirilgan ushlab qolningan summani nazorat qilishni.

Ijrochi moliyaviy hisobotini tekshirish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- yetkazib beruvchilar va birgalikdagi ijrochilarning to'lovlarini tekshirish;
- buyurtmalar summasini yetkazib beruvchilarning yuk xatlari bo'yicha xaridlarga mos kelishi;
- yetkazib beruvchiga muddati o'tgan to'lovlarni qidirib topish;
- tegishli ushlab qolishlarni tasdiqlash.

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

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

- bo'limlarning ijrochilari kerakli ilovalarga hisobotlarni bosh tashkilotga bo'lim bo'yicha taqdim etadilar;
- keyingi yakuniy hisobotni ITKga bo'lim bo'yicha taqdim etadi;

- ITK bo'lim bo'yicha hisobotlarni qabul qiladi va dalolatnomalarni rasmiylashtiradi;
- bosh tashkilot umuman loyiha bo'yicha hisobot tayyorlaydi va uni bosh buyurmachiga yuboradi. Shartnoma yopiladi.

Bajarilmagan majburiyatlarni yopish shartnomani yopish bosqichida amalga oshiriladi, ammo ular nafaqat ushbu bosqichda, balki o'z vaqtida aniqlanishi kerak. Tekshirish natijasida quyidagilar aniqlanadi:

1) qo'shimcha harakatlarni talab qilmaydigan va yopishga tayyor bo'lgan ish hajmi;

2) shartnoma majburiyatlarini bajarish uchun bajarishni talab qiladigan ish hajmi; Bajarilmagan majburiyatlarni yopish bosqichida nikoxni tuzatish va kamchiliklarni bartaraf etish uchun harakatlar amalga oshiriladi. Agar ushbu harakatlar qimmatga tushsa va ko'p vaqt talab qiladigan bo'lsa, loyiha menejeri mijoz bilan muammolarni hal qilishi kerak - ba'zi talablar bo'yicha imtiyozlar olish yoki jarima to'lash. Yakuniy hisob-kitoblar loyihani tejash yoki ortiqcha xarajatlarni hisobga oladi. Agar ish jarayonida pudratchi har qanday ish uchun ishlab chiqarish xarajatlarini shartnoma narxiga nisbatan kamaytirsa, u mukofot oladi. Kafolat xizmati shartnoma yopilgandan so'ng, loyiha jamoasi tomonidan emas, balki kafolatli xizmat uchun javobgar bo'lgan funktional guruh tomonidan amalga oshiriladi. Ushbu guruh texnik ma'lumotlar, jihozlar va asboblar, xodimlarni o'qitish vositalari, foydalanish bo'yicha ko'rsatmalar, ishchi hujjatlar to'plami, sinov natijalari, materiallar va yetkazib beruvchilardan ma'lumot oladi. Kafolatli xizmat ko'rsatish shartlari shartnomada ko'rsatilgan.

Loyihadan chiqish

Loyihadan chiqish uchun, loyiha samaradorligining pasayishi sabablarini, shu jumladan ko'rsatkichlar bo'yicha tahlil qilish kerak: ish davomiyligining o'sishi, asosiy materiallar va butlovchi qismlarning narxining oshishi, ish narxining oshishi, ish xaqining oshishi, raqobatning kuchayishi, iqtisodiy pasayish faoliyat, investitsiya manbalari hajmining ko'payishi, kredit uchun foiz stavkasining oshishi, loyihani amalga oshirish uchun pudratchilarning yetarli darajada asosli tanlanmaganligi, soliq tizimining qattiqlashishi va boshqalar.

Loyihadan chiqish to'g'risida qaror qabul qilishning asosiy mezoni uni amalga oshirishning o'zgargan sharoitida kutilgan rentabellik darajasi bo'lishi kerak.

Quyidagi harakatlar loyihadan chiqishning samarali shakllari:

- qurilish-montaj ishlari boshlanishidan oldin loyihani amalga oshirishdan bosh tortish (mahsulotlarning namunalarini yaratish);
- qisman bajarilgan loyihani tugallanmagan ishlab chiqarish obyekti shaklida sotish;

- obyektni ishlatish bosqichida sotish;
 - yirik investorlarning ulushli ishtirokini minimallashtirish bilan loyihani amalga oshirishning har qanday bosqichida qo'shimcha aktsionerlik kapitalini jalb qilish;
- amalga oshirilayotgan loyihaning asosiy vositalarini alohida sotish.
- Korxonaning investitsiya portfelini boshqarish real investitsiya loyihasidan chiqish to'g'risida qaror qabul qilish bilan bir vaqtida (yoki moliyaviy vositalar portfelidan moliyaviy vositalarning bir qismini sotish), kapitalni qayta investitsiyalashning mumkin bo'lgan shakllari to'g'risida qaror ishlab chiqishni nazarda tutadi. Agar investorning yangi loyihalari bo'lsa, ularga ustunlik berish kerak. Aks holda, samarali moliyaviy vositalar moliyaviy investitsiyalar portfeliga kiritilishi kerak va agar ushbu qarorlar yetarli darajada ishlab chiqilmagan bo'lsa, qisqa muddatli omonat sertifikatlariga sarmoya kiritish kerak. Ushbu yuqori likvidli va daromadli shaklda bo'shatilgan kapital Har doim yangi real loyihalarni yoki moliyaviy vositalarni moliyalashtirish uchun ishlatilishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Loyihani monitoring va nazorat qilishni tushuntiring.
2. Loyihani amalga oshirish bosqichida qanday asosiy jarayonlar amalga oshiriladi?
3. Tuzatish ishlarini amalga oshirishni ta'riflang.
4. Muzokaralar nima?
5. Samarali muzokaralar uchun qanday qoidalar mavjud?
6. Mojalarни asosiy manbalarini tushuntiring.
7. Loyiha kitobi. Loyihani tugallashning umumiylashtirish masalalarini yoritib bering.

13-BOB. INNOVATSION LOYIHANING XAVF-XATARI

13.1. Tadbirkorlik xavf-xatarining tabiatи va xususiyatlari

Innovatsion xavflarni tahlil qilishga yondashuv belgilovchi innovatsiyalarning asosiy xarakterli xususiyatlaridan biri bu loyiha yoki korxonaning hayotiy sikli davomida natijalarini bashorat qilish zarurati bilan bog'liq bo'lgan noaniqlikdir. Investitsiya loyihalarning samaradorligini tahlil qilayotganda, hisoblab chiqilgan pul oqimi (xarajatlar va daromadlar) kelgusi davrlarga taalluqlidir va tabiatda bashorat qilinadi.

Kelajakdagi natijalarning noaniqligi, har ikkala iqtisodiy omillarning (bozor konhyunkturalari, narxlar, valyuta kurslari, inflyatsiya va boshqalar) ta'siri bilan bog'liq bo'lib, ular investorlarning harakatlariga bog'liq emas va ko'pgina iqtisodiy bo'lмаган omillar (iqlim va tabiiy sharoitlar, har doim ham to'g'ri baho berishga imkon bermaydigan siyosiy munosabatlar va boshqalar. Kutilayotgan natijalarning noaniqligi loyiada belgilangan maqsadlarga to'liq yoki qisman erishilmasligi xavfi paydo bo'lishiga olib keladi. Shu munosabat bilan xatarlar va noaniqliklarni tahlil qilish va baholash innovatsion loyihaning potentsialini baholashning zarur va o'ta muhim qismidir.

Hozirgi vaqtida "xavf" va "noaniqlik" tushunchalarining turli xil ta'riflari mayjud. Iqtisodiy amaliyatda, odatda, xavf va noaniqlik o'rtaida farq bo'lmaydi. Bunday holda, "xavf" atamasi tasodifiy salbiy xodisalarning boshlanishi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ba'zi yo'qotishlar deb tushuniladi. Ba'zan investitsiya loyihasining xavfliligi deganda loyiha uchun kelajakdagi pul oqimlarining kutilayotgan oqimdan chetga chiqish ehtimoli tushuniladi. Agar og'ish qanchalik katta bo'lsa, loyiha ko'proq xavfli deb hisoblanadi.

Xavf-xatar deganda maqsadni amalga oshirish natijasida kutilgan natijalarni olishni imkonsiz qiladigan holatlar yuzaga kelishining o'lchanadigan ehtimoli tuShuniladi: loyiha samarasiz yoki kutilganidan kam samaraga aylanishi mumkin.

Noaniqlik deganda, qaror qabul qilishda foydalilaniladigan dastlabki ma'lumotlarning noaniqligi, to'liq emasligi, noaniqligi, Shuningdek, umuman yoki rejalashtirilgan sanada voqeа sodir bo'lishiga ishonch yo'qligi tushuniladi. qarorlarning noaniqligi. Xavf va noaniqlik o'rtaсидаги farqni oddiy misol bilan tushuntirib beramiz. Xavf: mahsulot bozorda sotiladi, ammo rejalashtirilganidan past yuqori narxda yoki past yuqori xajmda. Loyihaning samaradorligini baholashda narxlar va xajmlarning o'zgarishini hisobga olish mumkin.

Noaniqlik: ilmiy g'oja o'z vaqtida paydo bo'lmaydi, ishlab chiqilayotgan texnologiya rejalashtirilgan talablarga javob bermaydi; bunday xodisalarni ehtimoliy baholash mumkin emas.

Xavfni aniqlash savol kartasi

Xavf-xatar manbalari	Savollar	Xavf-xatarlar
Bozor va iste'molchi	Iste'molchining kondirilmagan ehtiyojari bormi? Bozor kengayadimi?	Talablarning notugri baholangani sababli sotuvlarning.%ga rejaga erisholmaslik
Raqiblar	Raqiblar o'xshash mahsulot taqdim eta oladimi?	Raqobatchi harakatlari hisobiga bozor ulushining pasayishi
Etkazib beruvchilar	Etkazib berishda uzilishlar bo'lishi mumkinmi?	Savdo hajmining pasayishi
Tashqi muhit	Soliq stavkalari barqarormi? Malakali kadrlar bormi?	Rentabellikni pasayishi mahsulotning sifati pasayishi
Kompaniyaning imkoniyatlari	1.Savdo tarmog'i rivojlanganmi? 2. Texnologik uskunalar xavfsizmi? 3.Ekologik ustamalar mavjudmi?	Sotuvlarning rejaga erisholmaslik Savdo hajmi pasayishi Noishlab chiqarish yo'qotishlarini ko'payishi

Xavf-xatrlarni sifatli tahlil qilish natijasi - bu loyihaga xos bo'lgan noaniqliklar, ularni keltirib chiqaradigan sabablar va Shunga mos ravishda loyiha xavflarining tavsifi. Noaniqliklarni tasvirlash uchun maxsus ishlab chiqilgan mantiqiy haritalardan foydalanish qulay - mavjud xavflarni aniqlashga yordam beradigan savollar ro'yxati. Burday savol kartasining misoli 13.1 -jadvalda keltirilgan.

Zamonaviy sharoitlarda innovatsion biznesni yuritish uchun xos bo'lgan bir nechta xavf turlari mavjud:

1. Innovatsion loyihalarni noto'g'ri tanlash xavfi. Xavfning ushbu turining sabablari korxonaning iqtisodiy va bozor strategiyasi uchun ustuvorliklarning yetarli darajada asoslanmagan tanlovi bo'lishi mumkin. Bu, masalan, uzoq muddatli manfaatlar bo'yicha qaror qabul qilishda qisqa muddatli manfaatlar ustunlik qilgan taqdirda mumkin (foyda egalari o'rtaida tez taqsimlanish istagi, bir necha yil ichida kompaniya mahsulotlarining bozordagi ulushi oshishiga olib kelmaydi).

Mumkin kompaniyaning bozordagi mavqeini rivojlantirish istiqbollarini noto'g'ri baholash, uning moliyaviy barqarorligi. Ko'pincha, innovatsion loyihaning muallifi iste'molchi uchun uning ahamiyatini

ortiqcha baholaydi - bu holda, sabab xavfning paydo bo'lishi iste'mol bozorini noto'g'ri baholashdir.

2. Innovatsion loyihani yetarli darajada taqdim etmaslik xavfi moliyalashtirish darajasi. Buning uchun mablag olmaslik xavfini o'z ichiga oladi loyihani ishlab chiqish (noto'g'ri bo'lganligi sababli kompaniya investorlarni ja'lб qila olmadi) loyihaning tuzilgan biznes-rejasi) va moliyalashtirish manbalarini noto'g'ri tanlash xavfi (loyihani o'z hisobidan amalga oshirishning iloji yo'qligi, qarz mablag'lari manbalarining yo'qligi va boshqalar).

3. Xo'jalik shartnomalarini bajarmaslik xavfi. Shuningdek, u bir necha xil bo'lishi mumkin: muzokaralardan so'ng sherikning shartnomaga tuzishdan bosh tortish xavfi (iqtisodiy vaziyat keskin o'zgarganda), unchalik qulay bo'limgan shartlar asosida shartnomalar tuzish xavfi.

4. Mayjud yetkazib berish va sotishning marketing xavflari. Ushbu guruh juda keng bo'lib, ko'pincha marketing va ta'minot xizmatlarining professionallik darajasining pastligi yoki hattoki bunday xizmatlarning yo'qligi bilan belgilanadi.

5. Mulk huquqini ta'minlash bilan bog'liq xavf. Ushbu turdag'i xavf muammosi innovatsion mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalar uchun ayniqsa dolzarbdir.

Innovatsion iqtisodiyot bir qator o'ziga xos belgilarga ega bo'lib, ularning eng asosiyлари 13.2-jadvalda aks ettirilgan.

Innovatsion iqtisodiyotning o'ziga xos belgilari

Belgilari	Mehiyati
Tarmoqlar va ishlab chiqarish jarayonlari	Yangi bilim va innovatsiyalarga asoslangan tarmoqlar va ishlab chiqarish jarayonlari milliy boylik yoki yalpi hududiy mahsulotni yaratishning asosiga aylanadi
Texnologiyalar transferi	Texnologiyalarning tijoriy va notijoriy transferi jarayonlari keng tarqalgan bo'ladi. Innovatsiyalar to'g'risidagi ma'lumot avtomatlashtirilgan tarzda va telekommunikasiya tizimlaridan foydalangan holda olinadi, yangiliklar/ixtiolar diffuziyasi jarayoni yuqori faollik bilan farqlanadi. Har qanday jismoniy va yuridik shaxslar zamonaviy axborot texnologiyalari va komp'yuterlashtirilgan tizimlardan foydalana oladi
Infratuzilma	Tezlashib borayotgan ilmiy-texnik rivojlanish, shuningdek, innovatsion

	rivojlanish uchun zarur bo'lgan milliy nxborot resurslarini qo'llab-quvvatlashni ta'minlovchi rivojlangan infratuzilma
Innovatsion potensial yoki resurslar	Jamiyat va innovatsion salohiyatning alohida subyektlari zaruriy innovatsion potensial [10, s. 65] yoki yangiliklarni (to'plangan inson, ishlab chiqarish, moliyaviy, axborot va rivojlanish potensialining boshqa turlari) amalgalash uchun resurslarga ega
Innovatsion sezuvchanlik	Jamiyat va innovatsion salohiyatning alohida subyektlari innovatsion sezuvchanlikning zaruriy darajasiga ega [11, s. 52-56] ya'ni o'z faoliyatida innovatsiyalarni amalgalashda ijtimoiy-ruhiy tayyorgarlikka ega, an'anaviy texnologiyalar, materiallar, mahsulotlar va b.lar voz kechishga tayyor
Inson kapitali	Innovatsion rivojlanish uchun zarur bo'lgan hajmda ilmiy-texnik bilimlarni yarata olish imkonini beradigan va mamlakat iqtisodiyotini yuqori malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyojini qondira oladigan darajada mamlakatda to'plangan inson kapitali [12, s. 172]. Milliy ishlab chiqarishni tiklovchi va rivojlantiruvchi innovatsiyalar va innovatsion faoliyat sohasida professioonal kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashning yo'lga qo'yilgan egiluvchan tizimi

Manba: "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2019 y

Shuni ta'kidlash joizki, mamlakatimizda qisqa muddatda innovatsiyaga yo'naltirilgan iqtisodiyotni shakllantirishga va innovatsiyalarni keng joriy etish uchun shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan keng ko'lamli ishlar amalgalashdi. Shu bilan birga, mazkur yo'nalishda ba'zi bir muammolar mavjud. Xususan, mamlakatda loyiha boshqaruving maqsadli joriy etilishi amalgalashdi. Shuningdek, loyihalar tahlili uchun ma'lumotlarning yo'qligi loyiha boshqaruvi rivoji va uni tartibga solish holatini baholashni murakkablashtiradi. Xususan, Prezidentimiz ta'kidlaganidek: «Iqtisodiyotda boshqaruvining tizimi eskirgani, innovatsion g'oyalarni qo'llab-quvvatlashni

bo'yicha samarali mexanizmlar o'z vaqtida joriy qilinmangani ham jiddiy muammo bo'lib qolmoqda.

Innovatsion loyihani amalga oshirish jarayonida operatsion, investitsion va moliyaviy faoliyat amalga oshiriladi. Faoliyatning barcha turlari odatdag'i xatarlar bilan bog'liq bo'lib, ularga quyidagilar kirdi:

a) ilmiy va texnik xavflar: salbiy tadtiqotlar natijalari; ishlab chiqarishning texnik darajasi innovatsion texnologik darajaga nomuvofiqligi; xodimlarning loyihaning professional talablariga nomuvofiqligi; loyiha bosqichlarini amalga oshirish vaqtidagi og'ishlar; kutilmagan ilmiy-texnik muammolarning paydo bo'lishi.

b) loyihani huquqiy qo'llab-quvvatlash xavflari: patent muxofazasi hududini noto'g'ri tanlash; noto'g'ri litsenziyalash strategiyasi; cheklovlar patentni muxofaza qilish shartlari; ba'zi texnik yechimlarning "oqishi"; qonun hujjatlarini o'zgartirish

v) tijorat taklifi xatarlari: bozorga nomuvofiqlik qat'iy strategiya; zarur resurslar va tarkibiy qismlarni yetkazib beruvchilarning yetishmasligi; yetkazib beruvchilar tomonidan majburiyatlarni o'z vaqtida bajarmaslik yetkazib berish sifati.

13.2. Noaniqlik va xavf-xatar tushunchasi

Har bir loyihaga xos bo'lган noaniqlik xavflarning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Noaniqlik deganda loyihani amalga oshirish shartlari (ssenariylari) to'g'risidagi ma'lumotlarning noaniqligi va to'liq emasligi tushuniladi. Noaniqlik namoyon bo'lishining natijalari ijobjiy (foyda, daromad, boshqa foyda), salbiy (zarar, yo'qotish) yoki nol (rentabellik, buzilish) bo'lishi mumkin. Noaniqlikdan farqli o'laroq, xavf loyihaning subyektiv tavsifidir, uning ishtirokchilaridan biri nuqtai nazaridan, u noqulay ssenariylarni yoki uning oqibatlarini amalga oshirish imkoniyatini aks ettiradi. "Xatar" tushunchasining turli xil talqinlari mavjud.

1. Xavf deganda xo'jalik yurituvchi subyektlarning muqarrar tanlov holatidagi noaniqliklarni yengib o'tish bilan bog'liq faoliyati tushuniladi, bunda kerakli natijaga erishish ehtimolini baholash, tanlangan alternativlarda ko'zlangan maqsaddan chetga chiqish mumkin.

2. Xavf loyihani amalga oshirish yo'qotishlarga olib keladi degan qo'rquv bilan bog'liq.

3. Xavf ko'p prognozlash natijasida olingan ko'rib chiqilayotgan loyihaning baholangan ko'rsatkichlarini (foyda, kapital rentabelligi va boshqalar) tarqalishi (o'zgarishi) o'lchovi sifatida ko'rib chiqiladi.

4. Xavf innovatsion loyihaning maqsadiga rejalashtirilgan xajmda erishilmasligi xavfi bilan taqqoslanadi. Bunday holda, tashqi muhitning kutilgan holati o'rniga yomonroq vaziyat yuzaga keladi deb ishoniladi (masalan, foyda ma'lum miqdorga kamayadi).

Shunday qilib, xavf haqida ko'pincha salbiy ma'noda aytildi. Shu bilan birga, nafaqat loyihaviy xavflarni aniqlashga va loyihani ishlab chiqishning turli xil variantlarini aniqlashga, balki korxona (firma) ning xatti-harakatlarini va tanlangan vaziyatlar uchun loyihani amalga oshirish shartlarini aniqlashga yordam beradigan maxsus usullar mavjud.

13.3. Xavf-xatar turkumlari

Innovatsion loyihalar xavf-xatarini boshqarish korxonalarda xavf-xatarini boshqarish tiziminining tarkibiy qismi hisoblanadi. Bunday sharoitda korxona faoliyatiga oid har qanday innovatsion loyiha xavf-xatari korxonadagi xavf-xatarni boshqarishning yagona tizimi tarkibida bo'ladi va boshqariladi. Bu tegishli loyihani joriy etishda paydo bo'ladigan xavf-xatarning oldini olish imkonini beradi va joriy etish samaradorligini oshiradi.

Xavf-xatarlar xarakteriga qarab quyidagi turkumlarga bo'linadi:

- soliq xavf-xatari, soliqqa tortish jarayoni bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- bozor xavf-xatari, bozordagi o'zgarishlar (baho, talab va taklif, valyuta kursi, foiz stavkalari va boshqalar);
- qarz xavf-xatari, tomonlar o'z zimmasiga olgan shartnoma majburiyatlarini bajarmaslik bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- biznes xavf-xatari, korxonaning asosiy faoliyati doirasida qabul qilinadigan qarorlar bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- yuridik xavf-xatar, bitim yoki kelishuvliz qandaydir bir faoliyatni amalga oshirish, korxonaning ma'lum faoliyat turiga oid ruxsatnomanining yo'qligi, joriy sud dahvolari bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- operatsiyalar bo'yicha xavf-xatar, tizimda hamda boshqarish va nazorat jarayonidagi kamchiliklar, inson omili va xodimning samarasiz qaror qabul qilishi bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- ekologik xavf-xatar, atrof muhitni muxofaza qilish va sanoat xavfsizligini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- texnologik xavf-xatar, ishlab chiqarish jarayonida texnik vositalardan, jihozlar, uskunalar va texnologiyadan foydalanish bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- marketing xavf-xatari, mahsulotni sotish bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar;
- ishlab chiqarish xavf-xatari, ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillari bilan bog'liq xavf-xatarlar;
- siyosiy xavf-xatar, tashqi siyosiy va qonunchilik muhiti bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarlar.

Xavf-xatarlar ma'lum vaqt oraliq'ida joriy etilishiga qarab quyidagi turkumlarga bo'linadi:

- joriy xavf-xatar, joriy yilda sodir bo'ladigan xavf-xatarlar;

- o'rta muddatli xavf-xatar, byudjet xavf-xatari, ya'ni o'rta muddatda (1-3 yil davomida) byudjet ko'satkichlariga ta'sir etuvchi xavf-xatarlar;
- strategik xavf-xatar, korxonaning strategik maqsadiga, dastlab qiymat ko'satkichlariga ta'sir etuvchi jiddiy xavf-xatarlar.

Xavf-xatarni sifatli turkumlash uchun kerxona faoliyatini va uning funktional bo'linmalarining biznes jarayonini tahlil qilish zarur. Bundan ko'zlangan maqsad xavf-xatar bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish va korxona oladigan daromadni ko'paytirishdan iborat. Xavf-xatar tahlili korxonada xavf-xatarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishning tayanch bosqichi hisoblanadi. Innovatsion jarayonga ta'sir etuvchi xavf-xatar omillarini hamda turkumlashda xavf-xatarlar o'rtaсидаги munosabat imkoniyatlarini aniqlash uchun kompleks tahlil o'tkazish maqsadga muvofiq. Xavf-xatarni tahlil qilishning kirish ma'lumotlari quyidagilardan iborat:

- mahsul pudratchilar ish tajribasi darajasi;
- korxonada korporativ xavf-xatarni qabul qilingan turkumlari;
- korxonada biznes jarayonining mazmuni;
- mintaqo bo'yicha axborotlar va boshqalar.

Mahsul pudratchilar ish jarayonida quyidagi tahlil usullari va vositalaridan foydalanadi:

- korporativ xavf-xatarni tahlili uchun xavf-xatar omillarini aniqlash;
- qonun va me'yoriy hujjatlar tahlili;
- tarixiy ma'lumotlar tahlili va ekspert bahosi;
- ssenariy yondoshuvi va SWOT-tahlilidan foydalanish va boshqalar.

Geologik, ekologik va sanoat xavfsizligini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatarni tahlil qilishda yuqorida nomlari keltirilgan xavf-xatarga mos ishlab chiqilgan maxsus uslubiyotdan foydalaniladi. Quyida biz korporativ xavf-xatar omillarining ro'yxatini ko'rib chiqamiz. Xavf-xatarning makro omillari:

- urush, inqilob, ijtimoiy tartibsizlik, mintaqadagi korruptsiya, jinoiy vaziyat;
- tartibga soluvchi organlar (davlat, moliya institutlari, o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilotlar va boshqalar);
- tabiiy halokat (yer silkinishi, vulkan otilishi, tornado, sunami va boshqalar);
- iqtisodiy muhit, mintaqada infratuzilmaning rivoji.

Xavf-xatarning moliyaviy-iqtisodiy omillari:

- bozor xavf-xatariga faoliyatning moyilligi: foizli stavkalarning, valyuta kurslarining, mahsulot narxlарining o'zgarishi, inflyatsiya va boshqalar;
- joriy vaziyat va soliq qonunchiligidagi o'zgarishlar (foydadan olinadigan soliq, dividenddan olinadigan soliq, qo'shimcha qiymat solig'i, ortiqcha foydadan olinadigan soliq, eksport va import bojlari va boshqalar);

- moliyaviy majburiyat shartlari va tarkibi (valyuta, foizli stavka, qaytarish muddati, foizni to'lash davriyligi, qarz ustuvorligi, egasining o'zgarishi bilan qarzni to'liq to'lash zarurligi va boshqalar);
- balansdan tashqari majburiyatlar, nafaqa majburiyatları, uchinchi tomon foydasiga kafolatning mavjudligi;
- tomonlarning moliyaviy holati, ular defolt holatga tushib qolgandagi oqibat tahlili;
- debtor va kreditor qarzlarni aylanish davri;
- təsdiqlangan investitsion dasturga nisbatan xarajatlarning o'zgarishi;
- korxona yoki uning bo'linmalari (filiallari) joylashgan hududda shartnomaning iqtisodiy shartlariga nisbatan davlat pozitsiyasining o'zgarishi;
- investitsiyalash bo'yicha mahalliy xukumat oldidagi majburiyatlar;
- ijtimoiy majburiyatlar.

Xavf-xatarning marketing omillari:

- mahsulotlarni sotish yo'llari va tomonlarning o'zaro munosabati;
- potentsial iste'molchilar va sotish bozori;
- transport tariflari, tijorat xarajatlari va xomashyoni oraliq qayta ishlovi bilan bog'liq xarajatlar o'zgarishi;
- etkazib berish shartnomalarining o'zgarishi, Shu jumladan uzoq muddatli shartnoma bilan bog'liq iste'molchining operativ tanlov imkoniyatlarini tahlili va boshqalar;
- mahsulotlarni sotish hajmining o'zgarishi;
- ichki bozorda mahsulotlarni past narxda (hajmi, davri, majburiyatlarining kelib chiqish shartlari bilan bog'liq) sotish majburiyatlarining mavjudligi.

Xavf-xatarning yuridik omillari:

- me'yoriy hujjatlarning takomillashmagani va loyihami boshqarish tuzilmasidagi kamchiliklar;
- korxonaning aktivlari bilan bog'liq qonuniy cheklovlar va talablarning o'zgarishi;
- korxonaga nisbatan davlat organlari va loyiha ishtirokchilari tomonidan talabning o'zgarishi;
- tartibga solinmagan va potentsial sud dahvolari: soliq, ekologiya tashkilotlari, aktsionerlar, xodimlar va mahalliy aholi va boshqalar tomonidan;
- qonuniy baza, tabiatni muxofaza qilish qonunchiligi, texnika xavfsizligi standartlari, mehnatni va sog'liqni muxofaza qilish, xavf-xatar sug'urtasi;
- berilgan ruxsatnomaga huquqning o'zgarishi;
- korxona faoliyatini tartibga solib turuvchi me'yoriy hujjatlardagi kamchiliklarning mavjudligi.

Xavf-xatarning geologik va ishlab chiqarish omillari:

- uglevodorod turlarini va uning zaxiralarini aniqlashning noaniqligi;
- zaxiralarni qayta taqsimlash imkoniyatlari (qo'shni konlarga);
- geologiya qidiruv ishlarining hajmi, tarkibi va dasturiy tadbirlar muddati;
- uglevodorodning sifati va xissasi;
- uskunalarining noyobligi va uni o'rnatish va foydalanish bo'yicha ijrochining tajribasi (standart talabga javob bermaydigan uskunani o'rnatish shtatsiz vaziyatni kelib chiqish xavfini oshiradi);
- uskunalarining joriy holati, ta'mir talab uskunalarini ta'mirlash zarurligi;
- pudratchilar bajargan ishning sifati, ularning tajribasi, malakasi.

Sanoat xavfi va ekologiya sohasidagi xavf-xatar omillari:

- tabiiy omillar va sharoitlar;
- uchinchi shaxsning huquqga qarshi harakati;
- nuqson, tashqi korroziya, mexanik shikastlanish;
- quduqdan foydalanish jarayonida nazoratning yo'qligi (joriy va kapital tahmirlashning olib borilmaganligi);
- davlat nazorat organlari tomonidan dahvo va jarimalarni belgilanishi, atrof muhitni iflosianishini bartaraf etish uchun korxona tomonidan sarf qilingan qo'shimcha xarajatlar;
- ijtimoiy xavf-xatar va korxona imidjiga yetkazilgan zarar: aholi migratsiyasi, shikoyat, ommaviy axborot vositalarining salbiy munosabatlari va boshqalar.

Xavf-xatarlarni turkumlash asosida xavf-xatar ro'yxati tuziladi, xavf-xatarni biznesga va mintaqaga oid kelib chiqish sabablari va sharoitlari o'rganiladi. Yangi loyiha xavf-xatarlarini turkumlash maxsus ishchi guruh ahzolari tomonidan amalga oshiriladi. Tahlil uchun kirish ma'lumotlari quyidagilar hisoblanadi:

- loyiha bo'yicha axborot-analitik memorandumi;
- loyiha bo'yicha zarur ma'lumotlarning mayjudligi va uni olish imkoniyatlari;
- ishchi guruh ahzolari faoliyatining tajribasi;
- korxonada qabul qilingan korporativ xavf-xatar turkumlari.

13.4. Xavf-xatarni baholash va tavsiflash

Xavf-xatarni turkumlash va ro'yxatga olish ishlari nihoyasiga yetgandan keyin (ham yangi, ham amalda loyiha bo'yicha) xavf-xatarni tavsiflash va baholash amalga oshiriladi. Xavf-xatarni tavsiflash va baholashning standart shakli sifatida "xavf-xatar ro'yxati" qo'llaniladi.

Dastlab turkumlangan xavf-xatarlarning asosiy tavsifnomasi beriladi. Ushbu tavsifnomada xavf-xatarning kelib chiqish sabablari va sharoitini va uning salbiy oqibatlari to'g'isidagi sifatli tavsifnomani o'z ichiga oladi. Keyin xavf-xatarni baholash jarayoni boshlanadi, ya'ni salbiy oqibatlar natijasida ko'rilgan iqtisodiy zararni sifat va son jihatdan baholash ishlari olib beriladi.

- Baholashning asosiy usullari quyidagilar hisoblanadi:
- ekspert baholash; mutaxassislar bilan olib borilgan so'rov va javoblar;
- matematik va statistik baholash;
- tegishli soha bo'yicha maslahatchi-mutaxassislarning mustaqil fikrlari;
- ssenariyali yondoshuv;
- Monte-Karlo modelini qo'llash;
- asosiy ko'rsatkichlarni sezgirligini tahlil qilish.

Baholash ham sifat, ham miqdoriy ko'rinishda amalga oshiriladi. Xavf-xatarni sifatli baholash. Agar miqdoriy baholash imkonи bo'lmasa yoki obyektiv sabablarga ko'ra hech qanday ma'no kasb etmasa, unda xavf-xatar turli baholash shkalalaridan foydalangan holda sifatli baholanadi. Masalan yo'qotishni baholash uchun quyidagi baholash shkalasidan foydalanish mumkin. Minimal baho USD - 10 minggacha; past baho USD 10 mingdan USD 100 minggacha; o'rtacha baho USD 100 mingdan USD 1 milliongacha; yuqori baho USD 1 milliondan USD 100 milliongacha; maksimal baho USD 100 milliondan ortiq.

Xavf-xatarning ehtimolligini baholash: ehtimollik darajasi past – 5 yilda 1 marta; ehtimoli bor – bir yilda 1 marta, ammo 5 yilda 1 marta nisbatan tez sodir bo'ladigan; amalda mumkin bo'lgan – bir yilda bir marta va tez-tez sodir bo'ladigan xavf-xatar.

Yo'qotishni baholash sifati va xavf-xatarni ehtimolligi, xavf-xatar baholanadigan sohada ekspert ma'lumotlar asosida amalga oshiriladi.

Xavf-xatarni miqdoriy baholash. Xavf-xatarni baholash usulini tanlash bo'yicha qaror qabul qilishda mahsul ijrochilar odatda, aniq loyiha bo'yicha mutaxassislar bilan maslaxatlashadi.

Nazorat savollari

1. Tadbirkorlik xavf-xatarining tabiatи va xususiyatlari.
2. Noaniqlik va xavf-xatar tushunchalarini tavsiflang.

3. Xavf-xatarlar xarakteriga qarab qanday turkumlarga bo'linadi?
4. Xavf-xatarni tahlil qilishning kirish ma'lumotlariga nimalar kiradi?
5. Xavf-xatarning makro omillari nimalardan iborat?
6. Xavf-xatarning moliyaviy-iqtisodiy omillarini tushuntirib bering.
7. Xavf-xatarning yuridik omillarini izohlab bering.
8. Xavf-xatarning geologik va ishlab chiqarish omillari sanoatning qaysi tarmoqlari uchun ko'proq ahamiyat kasb etadi?
9. Sanoat xavfi va ekologiya sohasidagi xavf-xatar omillari mohiyatini tushuntirib bering.
10. Xavf-xatarni baholash va tavsiflash nima uchun kerak?
11. Xavf-xatarni sifatlari baholash usuli qaysi paytlarda qo'llaniladi?
12. Xavf-xatarni miqdoriy baholash usuli mohiyatini tushuntirib bering.
13. Xavf-xatarni taqsimot parametri funksiysi orqali baholash qaysi paytlarda qo'llanilishi maqsadga muvofiq?
14. Ssenariy tahlili usulining mohiyatini tushuntirib bering.

14-BOB. XAVF-XATARLARNI BOSHQARISH KOMPONENTLARI

14.1. Xavf-xatarlar boshqarishini rejalashtirish.

Xavflarni tahlil qilish jarayoni murakkab bo'lib, uning ahamiyati loyihani boshlash, rejalashtirish, amalga oshirish va yakunlash bosqichlarida xavf-xatarlarni boshqarish tizimini yaratishda yotadi. Xavflarni boshqarish - bu xavflarni aniqlash, xavflarni tahlil qilish va qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq jarayonlar bo'lib, ular xatarli hodisalar yuzaga kelishining ijobiy oqibatlarini minimallashtirish va kamaytirishni o'z ichiga oladi. Xavflarni boshqarish, leyihi amalga oshirish zarurati to'g'risida, shuningdek uni amalga oshirish strategiyasi va taktikasini shakllantirishda qaror qabul qilish jarayonida ham xavf mavjudligini hisobga olishni o'z ichiga oladi. Loyihani boshqarish bo'yicha bilimlar to'plamining ta'rifiga asoslanib (*RMVOK 'Mt*), loyihiaviy risklarni boshqarish olti asosiy tarkibiy qismidan iborat:

1) risklarni boshqarish bo'yicha rejalashtirish - loyiha uchun tavakkalchiliklarni boshqarish usullarini tanlash va rejalashtirishni tanlash;

2) xavflarni aniqlash - loyihaga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan xavflarni aniqlash va ularning xususiyatlarni hujjatlashtirish;

3) tavakkalchilikni sifatli baholash - loyihaning muvaffaqiyatiga ta'sirini aniqlash uchun xavflarni va ularning yuzaga kelish shartlarini sifatli tahlil qilish;

4) xavfni miqdoriy baholash - xavfning yuzaga kelishi ehtimolini va oqibatlarining loyihaga ta'sirini miqdoriy tahlil qilish;

5) xavf-xatarlarni rejalashtirish - xavfli xodisalarning salbiy oqibatlarini yumshatish va mumkin bo'lgan imtiyozlardan foydalanish tartibi va usullarini aniqlash;

6) xavflarni boshqarish va nazorat - xavflarni monitoring qilish, qolgan xavflarni aniqlash, xavflarni boshqarish bo'yicha loyihani amalga oshirish va xavflarni minimallashtirish bo'yicha harakatlar samaradorligini baholash.

Xatarlarni boshqarishni rejalashtirish - bu tashkilot to'g'risida qarorlar qabul qilish jarayoni, loyihada xatarlarni boshqarish yarayonlarini kadrlar bilan ta'minlash, afzal metodologiyani tanlash, xavflarni aniqlash uchun ma'lumotlar manbalari, vaziyatni tahlil qilish vaqtini. Xatar darajasi va tipiga, Shuningdek, tashkilot uchun loyihaning ahamiyatiga mos keladigan risklarni boshqarishni rejalashtirish muhimdir. Xatarlarni boshqarishni rejalashtirishda bir qator eng muhim jihatlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- mas'ul shaxsni tayinlash. Mumkin bo'lgan xatarlar to'g'risida ma'lumot to'playdigan, ularning tahlilini tashkillashtiradigan va muntazam hisobotlarni tuzadigan bir kishi ushbu jarayon uchun javobgar bo'lishi kerak. Ko'pincha, bu to'liq ish vaqtini talab qilmaydi – mas'ul shaxs loyihada boshqa rollarni o'ynashi mumkin. Xatarlarni kamaytirishga qaratilgan

harakatlarni rejalashtirish va amalga oshirish loyiha rahbarining vakolatida qoladi;

- Xavflarni boshqarish uchun byudjetni aniqlash. Byudjet xatarlarni yengish uchun ishlatalishi mumkin bo'lgan vositalar qatoriga sezilarli ta'sir qiladi;

- Xavflarni boshqarish bo'yicha asosiy harakatlarni va ularni "bog'lash"ni rejalashtirish loyihaning hayot aylanishi (yo'naltirilgan tadbirlar muddatlarini muvofiqlashtirish asosiy ishlab chiqarish jarayonlari bilan birga xatarlarni boshqarish).

14.2. Xavf-xatarlarni identifikasiya qilish. Sifatli risklarni tahlil qilish. Sonli risklarni tahlil qilish.

Xavflarni identifikasiya qilish birinchi navbatda amalga oshiriladigan va loyihani tugatgunga qadar uni boshqarish bilan birga olib boriladigan jarayon. Xavf-xatarlarni identifikasiya qilish loyihaga qanday xavflar ta'sir qilishi mumkinligini aniqlaydi va ushbu xavflarning tavsiflarini hujjatlashtiradi.

Xavflarni "sabablar - oqibatlar" sxemasi bo'yicha (nima bo'lishi mumkin va nimaga olib kelishi mumkin) va "oqibatlar - sabablar" sxemasi bo'yicha ham aniqlash mumkin (qanday oqibatlarga yo'l qo'ymaslik kerak va qaysi biri aksincha, nimaga intilish kerak va nimani anglatadi) bu qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin). Ushbu jarayonni amalga oshirish uchun RMVOK-2000 turli xil guruhiy ish usullarini (aqli hujumi, nominal guruhi usuli, Delg'fi usuli), shuningdek tashqi yoki ichki kompaniyalar mutaxassislari ishtirokida o'xshash yo'nalishdagi o'xshash loyihalarni tahlil qilishni tavsiya qiladi.

Biroq, loyihalarni integral boshqarish nuqtai nazaridan, xavflarni aniqlash uchun loyihani boshqarishning boshqa sohalariga tegishli mexanizmlardan foydalanish mantiqan to'g'ri keladi. Bunday mexanizm - bu loyihaning tarkibiy parchalanishi (LTP) yoki *WBS*.

Rasmiy ravishda, bu loyihaning mazmuni va chegaralarini boshqarishni nazarda tutadi, lekin aslida u loyihani boshqarishning boshqa barcha sohalarida amalda faol qo'llaniladi va muayyan xavfli xodisalarning namoyon bo'lishi bilan bog'liq bo'lgan barcha mumkin bo'lgan loyihaviy faoliyatni aniqlashning eng mantiqiy usuliga imkon beradi. Loyihani rejalashtirishning yakuniy bosqichida *WBS* yordamida aniqlangan barcha loyihaviy ishlar loyihaning 95% mazmuni va chegaralarini tavsiflashi kerak. Bu xavfning namoyon bo'lishining barcha mumkin bo'lgan nuqtalarini aniqlash uchun yuqori darajadagi ehtimollik imkonini beradi.

WBS - bu loyihaning mazmuni va chegaralari haqida biron bir ekspert ma'lumotiga ega bo'lgan, loyiha manfaatdor tomonlarining ishtirokida bir

qator munozaraiarning virtual ko'rgazmasi. Shunday qilib, WBS-ni muxokama qilish va ishlab chiqish jarayonida loyihaning xatarlari to'g'risida ekspert tomonidan tasdiqlangan katta miqdordagi ma'lumotni olish, shuningdek, loyihaning barcha tarkibiy qismlarini uning tarkibidagi potentsial xavflar mavzusida tartibli va bosqichma-bosqich ko'rib chiqish imkoniyati mavjud. Axborot xavflarni miqdoriy va miqdoriy tahlil qilish jarayonida ayniqsa muhim rol o'yнaydi.

Xatarlarni sifat jihatidan baholash - bu xavflarni aniqlash va tezkor choralarni talab qiladigan xavflarni aniqlashning sifatli tahlilini o'tkazish jarayoni. Loyihaviy tavakkalchiliklarni sifatli tahlilini o'tkazish jarayoni ushbu loyiha uchun ma'lum bir xatar turlarini aniqlashning tavsiflovchi, "inventarizatsiyalashgan" jihatlarini, ularning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan sabablarini aniqlashni, ularni amalga oshirishning kutilayotgan oqibatlarini tahlil qilishni va aniqlangan xavflarni minimallashtirish bo'yicha takliflarni o'z ichiga olishi kerak. Loyihaviy xavflarni sifatli tahlil qilishning o'ziga xos xususiyati qayd etilgan xavflarni amalga oshirishning taxminiy oqibatlarining ekvivalenti qiymatini aniqlashdir. Demak sifat tahlili miqdoriy tahlil uchun asosdir.

Xavfni miqdoriy tahlil qilish muammosi - loyiha samarasini mezonlarining xatti-xarakatlariga tekshirilgan loyiha omillaridagi o'zgarishlarning ta'sirini raqamli o'Ichov. Xavflarni miqdoriy baholash sizga quyidagilarni aniqlashga imkon beradi:

1) loyihaning yakuniy maqsadiga erishish ehtimoli;

2) loyiha ta'sir qilish darajasi va kerak bo'lishi mumkin bo'lgan kutilmagan xarajatlar va materiallar miqdori;

3) erta javob va ko'proq e'tibor talab qiladigan xavflar, shuningdek ularning oqibatlarining loyiha ta'siri;

4) haqiqiy xarajatlar, bajarilishning taxminiy sanasi.

Xavf muammosiga bag'ishlangan tadqiqotlarda xavfni miqdoriy baholash mezonlarini aniqlashga bir qancha yondashuvlar mavjud (statistik usul, ekspert baholash uslubi, taqqoslash usuli va boshqalar).

Statistik usul. Ushbu usul ma'lum bir vaqt ichida nafaqat ma'lum bir loyihaning, balki umuman korxonanining (uning daromad dinamikasini tahlil qilib) tavakkalini baholashga imkon beradi. Ushbu usulning afzallikkali matematik hisob-kitoblarning soddaligini o'z ichiga oladi va kamchiliklari ko'p sonli kuzatuvlarni o'tkazish zarurati: ma'lumotlar to'plami qanchalik katta bo'lsa, xavflarni baholash shunchalik ishonchli bo'ladi.

Ekspert baholash usuli. Ekspert baholash uslubining asosiy ustunligi - bu loyihami tahlil qilish jarayonida va turli sifat omillarining ta'sirini hisobga olgan holda mutaxassislarining tajribasidan foydalanish. Ekspert tahlilining afzallikkali aniq manba ma'lumotlari va qimmatbaho dasturiy vositalarga

ehtiyoj yo'qligi, loyihaning samaradorligini hisoblashdan oldin baholashni o'tkazish qobiliyati, shuningdek hisoblashning soddaligi. Asosiy kamchiliklar mustaqil ekspertlarni jalb qilishda qiyinchiliklar va baholashlarning subyektivligi.

Xavflarni tahlil qilishning eng oddiy amaliy usullaridan biri bu SWOT tahlilidir - loyihaning qarama-qarshi xususiyatlarini taqqoslashga ("tortish") asoslangan sifatlari yondashuv. SWOT tahlilining natijalari to'rt qismdan iborat jadval shaklida rasmiylashtiriladi va sizga loyihating kuchli va zaif tomonlarini, uning imkoniyatlari va taxdidlarini vizual ravishda taqqoslashga imkon beradi (14.1-jadval).

14.1-jadval

SWOT tahlili

Loyihaning kuchli tomonlari (strength)	Loyihaning zaif tomonlari (weakness)
Imkoniyatlar (opportunities)	Tahdidlar (Ifireat)

Strukturaviy tahlil asosida aniqlangan omillar va loyihaning kuchli va zaif tomonlarini, uning imkoniyatlari va taxdidlarini juft ravishda birlashtirishni o'z ichiga olgan qo'shimcha tadqiqotlar olib boriladi.

Bularning barchasi to'rtta ro'yxatni tuzishda aks etadi:

- 1) loyihaning kuchli tomonlariga asoslangan imkoniyatlar;
- 2) loyihaga taxdidlar potentsiali bilan kamaytirilishi mumkin bo'lgan kuchli tomonlar;
- 3) loyihaning imkoniyatlaridan foydalanishga imkon bermaydigan kamchiliklar;
- 4) kompaniyani taxidlarga qarshi himoya qiladigan loyihaning zaif tomonlari.

Ekspert xavfini baholash usuli uning xilma-xilligi - Delfi usuli bilan to'ldirilishi kerak. Anonimlik va boshqariladigan fikrlar bilan ajralib turadi, chunki bunday vaziyatda mutaxassislar berilgan savollarga javoblarni muxokama qilish imkoniyatidan maxrum. Ishlov berilgan va umumlashtirilgan natijalar ekspert komissiyasining har bir a'zosiga qayta aloqa orqali yetkaziladi. Bu har bir baholashning personifikatsiyasi bilan bog'liq psixologik noqulaylik ehtimolini yo'q qiladi, shundan so'ng baholashni takrorlash mumkin.

Analog usul. Taqqoslash usulining mohiyati, yo'qotishlar ehtimolini hisoblash uchun o'tmishda firma tomonidan o'xshash loyihalarni amalga oshirish bilan bog'liq barcha mavjud ma'lumotlarni tahlil qilishdir. Agar kompaniya allaqachon tugallangan loyihaga o'xshash loyihani amalga oshirishni rejalashtirsada, u holda amalga oshirilgan loyihaning xavf darajasini hisoblash uchun mavjud statistik material asosida xavf egri deb ataladi.

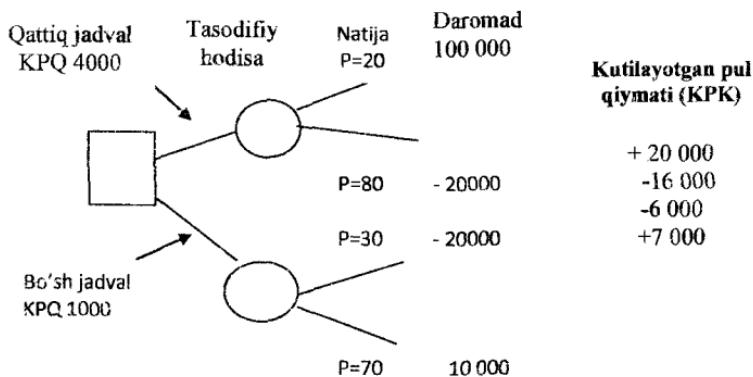
Buning uchun umumiy yo'qotishlarning pastki va yuqori chegaralari bilan cheklangan xavf zonalari belgilanadi.

Xavf bilan tartibga solinadigan foiz stavkasi (chegirma) usuli. Ushbu usul, foizlar stavkasi miqdorini xatar mukofoti miqdoriga oshirish orqali, loyihaning samaradorligini hisoblashda xavf omillarini hisobga olishga imkon beradi. Shunday qilib, innovatsion loyihalar sharoitida xavf-xatar mukofoti 10-20%ga yetishi mumkin. Odatda, qisqa muddatli davlat zayomlari bo'yicha foiz stavkasi xatarsiz foiz stavkasi sifatida olinadi. Bozor xatarlari bo'yicha mukofotlar statistik to'plamlardan foydalangan holda o'tgan va prognoz qilingan ma'lumotlarga asoslanib hisoblanadi.

Tanqidiy qadriyatlar usuli. Ushbu usul xavf o'zgaruvchilarining qiymatlarini yoki loyiha samaradorligining tegishli mezonining hisoblangan qiymatini kritik chegaraga olib keladigan parametrlarni aniqlashga asoslangan. U xavf tahlili miqdorini tahlil qilish vositasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin, qachonki ba'zi bir xavf omillaridagi o'zgarishlarning prognoz qilinayotgan dinamikasi sharoitida, qo'shimcha hisob-kitoblarsiz, virtual loyihaning mezon ko'rsatkichining kritik chegarasiga yaqinlik darajasini baholash talab etiladi.

Qaror daraxti. Xavflarni tadqiq qilishning muhim usullari murakkab yechimlar taqsimotini ("qaror daraxti") qurish orqali tanlov muammosini modellashitirishni o'z ichiga oladi, "Qaror daraxti" qarorlar va tegishli tasodify xodisalar o'rtaсидаги munosabatni aks ettiruvchi 14.3- rasmida).

"Daraxtning" shoxlari qarorlarni yoki tasodify voqealarni namoyish etadi. O'rnatilgan novdalar bo'ylab va ehtimolliklarni hisoblashning maxsus usullaridan foydalangan holda har bir yo'l baholanadi va kam tavakkallangan yo'l tanlanadi.



14.3-rasm. "Qaror daraxti"

R - voqea ehtimoli, KPQ = daromad • R;

KPQ yechimlari = KPQ turli xil natijalarining yig'indisi.

Ta'sirchanlik tahlili. Ta'sirchanlik (zaiflik) tahlili jarayonida har bir o'zgaruvchining ketma-ket o'zgarishi kuzatiladi: o'zgaruvchilardan faqat bittasi o'z qiymatini taxmin qilingan foiz soniga qarab o'zgartiradi va shu asosda ishlataladigan mezonning yangi qiymati qayta hisoblab chiqiladi. Sezgirlik usuli yordamida loyiha xatarlarini qo'pol ravishda baholashning eng oddiy usuli bu nol foyda yoki nol yo'qotish nuqtasini tahlil qilishdir, uning hisob-kitobi natijasida loyiha zarar ko'radigan maksimal ishlab chiqarish hajmini aniqlash mumkin bo'ladi.

Ssenariylarni tahlil qilish. Ssenariylarning tahlili asosida loyihaning pul oqimlarini aniqlaydigan barcha asosiy o'zgaruvchilarning bir vaqting o'zida o'zgarishini loyihaning samaradorligini baholash mezonining o'zgarishiga ta'siri tahlil qilinishi mumkin. Usulning muhim afzalligi shundaki, parametrлarning og'ishi ularning o'zaro bog'liqligini (korrelyatsiyasini) hisobga olgan holda hisoblanadi.

Ko'pincha uchta ehtimoliy ssenariy hisoblab chiqiladi - o'zgaruvchilarning o'zgarishi mumkin bo'lган umidsiz variant, optimistik va eng ehtimoliy. Ushbu hisob-kitoblarga muvofiq mezonlarning yangi qiymatlari aniqlanadi. Har bir ssenariy uchun loyihani amalga oshirish mexanizmi qanday qilib tegishli tashkiliy va iqtisodiy sharoitlarda ishlashi, har bir ishtirokchining daromadlari, yo'qotishlari va ishlash ko'rsatkichlari qanday bo'lishi o'r ganiladi.

Simulyatsiyani modellashtirish. Dizayn hisob-kitoblarining ko'p qirrali tarkibi ibodat yondashuvi va hisoblash texnologiyasidan foydalishga asoslangan. Loyihani modellashtirish - bu loyihani tahlil qilishda ham, boshqarish uchun ham muhim vositadir. Quyida innovatsion dizayn jarayonida ishlataladigan barcha modellar uchun eng keng tarqalgan xususiyatlar mavjud:

- 1) murakkablik;
- 2) hisobga olinadigan o'zgaruvchilar va parametrлarning ko'pligi;
- 3) dastlabki ma'lumotlarning sezilarli hajmi va noaniqlik darajasi;
- 4) dastlabki ma'lumotlarning ishonchsizligi ehtimoli;
- 5) loyihaning uzoq davomiyligi va tegishli simulyatsiya davri;
- 6) modellash davrida umumiyl iqtisodiy omillarning sezilarli o'zgarishi ehtimoli. Ro'yxatda keltirilgan xususiyatlarga ega kompyuterlarda sotiladigan modellarga taqlid modellari deyiladi. Ular multivarka muammosini hal qilishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Ushbu yondashuvni amaliy ravishda amalga oshirish ko'pincha Monte-Karlo usulidan foydalishga asoslangan. Monte-Karlo usulidan foydalangan holda simulyatsiyani modellashtirish sizga ko'plab mumkin bo'lган ssenariylarni va ularning loyihani amalga oshirish sharoitidagi o'zgarishlarga nisbatan qarshiliklarini yaratib, ko'plab tasodifiy loyihalarini amaiga oshirish imkonini

beradi. Usulni qo'llash dastlabki ma'lumotlarning determinizm asosini tasodifiy o'zgaruvchilar sifatida kiritish orqali zaiflashtirishga asoslangan, ya'ni ehtimoliy noaniqlikning mavjudligi. Monte-Karlo usulidan foydalangan holda xavflarni tahlil qilish bosqichlari quyidagilar:

- 1) loyihalarni baholashning matematik model-jadvalini tuzish;
- 2) "zaif" va aniqlanmagan o'zgaruvchilarni o'rnatish;
- 3) noaniqlikni aniqlash (variantlar oralig'i - minimal va maksimal, ehtimollikni taqsimlash, o'zgaruvchilarni aniqlash va korrelyatsiya, ijobiy yoki salbiy munosabatlар, obligatsiyalarning qattiqligi, modellarni qurish, natijalarни tahlil qilish).

Monte-Karlo usuli bo'yicha umumlashtirilgan tahlilni quyidagi qoidalar bilan ifodalash mumkin: agar o'zgaruvchilar orasidagi o'zaro bog'liqlik va o'zaro ta'sirni taxmin qilish va kompyuterga kiritish mumkin bo'lsa, statik modelga mos keladigan ko'plab ssenariylarni yaratish mumkin bo'ladi. Keyin, kompyuter yordamida ushbu taqsimot namunalari olinadi, pul oqimi izchil va mantiqiy ravishda tuziladi $N'V$ va IRR qiymatlari hisoblanadi. Ushbu jarayonni ko'p marta takrorlash bilan $N'V$ qiymatlarining umumiylarini tarqalishini taxmin qilish mumkin.

14.3. Xavf-xatarni baholashning ba'zi usullari

"Xavf-xatar kartasi" usuli. Ushbu usul yordamida xavf-xatarni baholashda quyidagi birliklardan foydalilanildi:

- A) xavf-xatarning joriy ehtimoli (xavf-xatarning ehtimollik birligi, haqiqiy);
- B) xavf-xatarning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan ehtimolligi (xavf-xatarni boshqarishning rejalashtirilgan tadbirlari o'tkazilgandan keyingi ehtimollik birligi);
- V) xavf-xatardan joriy yilda ko'rilgan zarar (xavf-xatarning salbiy oqibatlarini iqtisodiy baho'lash, haqiqiy);
- G) xavf-xatardan joriy yilda ko'rilgan zarar (xavf-xatarni boshqarishning rejalashtirilgan tadbirlari o'tkazilgandan keyingi iqtisodiy baholash).

Xavf-xatar natijalarini baholash, joriy zarar ko'rsatkichini joriy ehtimollik ko'rsatkichiga ko'paytirish orqali kutilayotgan joriy zararni aniqlash orqali amalga oshiriladi. Korxona rahbarining xavf-xatarga bo'lgan munosabatini yo'l qo'yilgan zararni, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan ehtimollik zarariga ko'paytirish orqali topilgan ko'rsatkich belgilab beradi.

Statistik ko'rsatkichlar usuli. Agar xavf-xatarni yuqorida biz ko'rib chiqqan usul orqali baholash imkonи bo'lmasa, lekin xavf-xatarning miqdoriy ko'rsatkichlari mavjud bo'lsa, unda statistik usul orqali baholash ko'rsatkichlaridan foydalilanildi.

Statistik usulda baholash, Value-at-Risk (VAR). Agar tahlil qilinayotgan birlikning analitik funktsiya taqsimoti aniq bo'lsa, ushbu birlikning ehtimolligi 90%dan kam emasligini anglatadi. Kutilayotgan birlik R90 miqdori bilan taqqoslanadi va ular o'rtaсидagi nisbatga qarab tegishli boshqaruv qarori qabul qilinadi.

Xavf-xatarni taqsimot parametri funktsiyasi orqali baholash. Ushbu usul agar xavf-xatar asosiy parametrlerning noaniqligi bilan bog'lik bo'lsa qo'llaniladi. Masalan, geologik-qidiruv ishlariдagi xavf-xatarga qazib olish zaxiralari miqdorida noaniqlik kuzatilganda juda qo'l keladi. Axborotning minimal hajmi xavf-xatar ro'yxati ko'rnishida bo'lib tahlil qilinayotgan taqsimot funktsiya uchun ushbu miqdor R10, R50, R90ni tashkil etadi.

Maqsad ko'rsatkichlariga erishish ehtimolligini baholash usuli. Korxona uchun qiymat ko'rsatkichi muhim hamda xavf-xatar rejalashtirilgan ko'rsatkichga erishish imkonini bermaydigan holatda qo'llaniladi. Ushbu usul strategik xavf-xatarni tahlil qilishda ko'proq qo'llaniladi.

Ssenariy tahlili. Agar xavf-xatar kelajakda asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar miqdorining noaniqligi bilan bog'liq bo'lsa va baholanadigan birlikni analitik taqsimot funktsiyasi yordamida aniqlash imkonи bo'lmasa, xavf-xatarni tasodify omilga bog'liqligini hisobga olgan holda baholanadigan ko'rsatkichning sensetiv jadvalini tuzish imkoniyati ko'rib chiqiladi. Mana shunday omil sifatida neft mahsulotlari bahosini olish mumkin. Xavf-xatar sharoitidagi ko'rsatkich sof foyda bo'lishi mumkin. Neft mahsulotlariga bahoning o'zgarishiga qarab, unga mos sof foyda miqdorini aniqlash mumkin.

Xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasini ishlab chiqish

Xavf-xatarni baholash jarayoni bilan bir vaqtida xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasi ishlab chiqiladi. Uni ishlab chiqishda xavf-xatarlarni turkumlash va ularning tavsifnomasidan foydalaniladi. Ushbu reja o'z ichiga quyidagilarni oлади:

- xavf-xatarning qisqacha tavsifnomasi;
- xavf-xatarni minimallashtirish bo'yicha tadbirlar ro'yxati;
- xavf-xatar egasining nomi va egallab turgan lavozimi;

- oylar bo'yicha miqdoriy ifodalangan tadbirlarni amalga oshirish dinamikasi (har bir tadbir bo'yicha);

- oylar bo'yicha qiymat ko'rsatkichida ifodalangan tadbirlarni amalga oshirish dinamikasi (har bir tadbir bo'yicha);

- mazkur tadbir korxona mablag'i yoki qo'shimcha moliyaviy mablag' hisobidan amalga oshirilishi to'g'risida axborot;

- xavf-xatarni minimallashtirish uchun zarur moliyaviy xarajatlar manbai (tadbirlar bo'yicha alohida hamda barcha tadbirlar bo'yicha umumiyy

xarajat). Xususan tannarx hisobiga; korxonaning investitsiya dasturi mablag'lari hisobiga.

Shu bilan birga, korxonada xavf-xatarni minimallashtirish bo'yicha tadbirlar rejasি monitoringini olib borish zarur. Ushbu monitoring yakuniy hisobot bo'yicha olib boriladi va ushbu hisobot asosida tegishli tushuntirish hisoboti tayyorlanadi.

Xavf-xatarni boshqarishning har bir bosqichi mazmunini, ishlab chiqarish faoliyati (sanoat xavf-xatari) bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar misolida ko'rib chiqamiz.

14.4. Xavf-xatarlarni kuzatish va nazorat qilish. Sanoat xavf-xatari

Xavflarni boshqarish bir martalik mashg'ulot yoki chora-tadbir emas. Bir vaqtning o'zida aniqlangan xavflarning ehtimolligi va oqibatlari va ularning ustuvorligini baholash kelajakda o'zgarishi mumkin, ya'ni yangi xatarlar paydo bo'lishi mumkin. Bu shuni anglatadiki, xavf to'g'risidagi ma'lumotlar muntazam ravishda yangilab turilishi kerak. Xavflarni aniqlash, qoldiq xavflarni aniqlash, rejaning bajarilishini ta'minlash va xavflarni boshqarish samaradorligini baholash loyihani amalga oshirish jarayonini kuzatib borish va nazorat qilish orqali amalga oshiriladi.

Loyihani amalga oshirishni yuqori sifatli nazorat qilish xavflarning paydo bo'lishining oldini olish uchun samarali qarorlarni qabul qilishga yordam beradi. Loyihani amalga oshirish to'g'risida to'liq ma'lumot berish uchun uning barcha ishtiokchilari o'rtasidagi o'zaro aloqa zarur. Monitoring va nazoratning maqsadi quyidagi masalalarni aniqlashdir:

- * xavflarga javob berish tizimi rejaga muvofiq joriy qilinganmi;
- * javob yetarlicha samarali bo'ldimi yoki o'zgarishlarga ehtiyoj bormi;
- * oldingi davrga nisbatan xavf darajasi o'zgarganmi;
- * xatarlar o'z-o'zidan paydo bo'lганми yoki qay darajada;
- * kerakli choralar ko'rilganmi;
- * xavflarning paydo bo'lishi rejalashtirilgan yoki tasodifiy natija bo'lgan.

Nazorat alternativ strategiyalarni tanlashni, tuzatishlar kiritishni, boshlang'ich maqsadga erishish uchun loyihani qayta rejalashtirishni talab qilishi mumkin. Monitoringning alohida holati - ilgari aniqlangan xavflardan biriga yaqinlashishi yoki yashirin amalga oshirilishini ko'rsatishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarni tahlil qilish. Ko'rsatkichlarni tez-tez hisoblash kerak. Belgilangan chegaradan oshgan xavf darajasining ortishi favqulodda tahlil va xavflarni baholash uchun sabab bo'lishi kerak.

Har qanday loyiha o'z rivojlanishida ma'lum bosqichlarni bosib o'tadi, loyihaning hayotiylik sikli tushunchasi eng muhimlaridan biridir, chunki hozirgi bosqichda vazifalar va faoliyat turlari, ishlatilgan usul va

vositalar aniqlanadi. Loyiha menejerlari turli xil yo'llar bilan loyihaning hayot siklini bosqichlarga ajratadilar. Biroq, loyihani to'rtta asosiy bosqichga bo'lish eng an'anaviy hisoblanadi:

- * loyiha tushunchasi;
- * rivojlanish;
- * amalga oshirish;
- * tugatish.

Xavflarni boshqarish vazifalari loyihaning hayotiy davriga qarab o'zgaradi. Loyiha kontseptsiyasining bosqichida bu xavf omillari va noaniqliklarni aniqlash, xavf usullari va noaniqliklarni ekspert usullari bilan aniqlash, xavf omillari va noaniqliklarning rasmiylashtirilgan tavsifi va xavflarni tahlil qilish. Loyihani ishlab chiqish bosqichida bu loyihaning moliyaviy rejasida xavflarni hisobga olish va xavflarga javob choralarini belgilash. Loyihani amalga oshirish bosqichida bu byudjetni tuzatish, xavflarni kamaytirish strategiyasini tushuntirish, xavflarni boshqarish va nazorat qilish.

Loyihalarni boshqarish tizimini yaratish bizga xatarga statik, o'zgarmas parametr sifatida emas, balki ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan va boshqariladigan darajaga yaqinlashishga imkon beradi, shundan kelib chiqqan holda minimallashtirish yoki kompensatsiya qilish uchun aniqlangan xavf-xatarlarga ta'sir ko'rsatish zarur.

Sanoat xavf-xatari

Xavf-xatarni boshqarishning uslubiy ta'minoti nuqtai nazaridan korxona o'zining ishlab chiqarish faoliyatida xavf-xatarni boshqarish, turkumlash va baholash tartibini belgilovchi hujjatlarni ishlab chiqishi lozim. Hujjatda ishtirokchilar ro'yxati va ularning javobgarligi, vakolati hamda o'zaro aloqadorligi o'z aksini topishi zarur. Ushbu sohadagi barcha ishlamalar korxona biznes-jarayoni doirasidagi sanoat xavf-xatarini boshqarishni ta'minlashga yo'naltirilgan bo'ladi va u atrof-muhitni muxofaza qilishni, sanoat xavfini hamda mehnatni muxofaza qilishni o'z ichiga oladi.

Sanoat xavfi, atrof muhitni muxofaza qilish va mehnatni muxofaza qilishdan ko'zlangan maqsad sanoat xavf-xatarini sezilarli darajada kamaytirishga yordam bera oladigan sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholash hisoblanadi.

Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun korxona o'ziga quyidagi majburiyatlarni olmog'i lozim:

- sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholashni amalga oshirish hamda sanoat xavf-xatarini sezilarli darajada kamaytirish tadbirlarini ishlab chiqish;
- atrof muhitni boshqarish sohasiga oid xalqaro standartlariga (150 1400:2004 va ONSAS 18001:1999) mos tadbirlarni ishlab chiqish.

Yuqorida qayd etilgan xavf-xatarni boshqarish jarayoni uchta bosqichdan iborat:

- sanoat xavf-xatarini turkumlash;
- xavf-xatarni tavsiflash va baholash;
- xavf-xatarni ta'sirini kamaytirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish.

Sanoat xavf-xatari korxona faoliyati bilan bog'liq bo'lib, u xodimga, mulkka va ishlab chiqarish jarayoniga, atrof-muhitiga hamda korxonaning sanoat xavfi ta'siri mavjud hududda joylashgan pudratchi tashkilotlar faoliyatiga ta'sir etadi. Ushbu xavf-xatar sanoat xavfi ta'sir etadigan hududda sotib olinadigan mahsulot yoki xizmatga ham o'xhash ta'sir etishi mumkin.

Sanoat xavfi bilan sanoat xavf-xatari o'rtasidagi farq quyidagi ta'riflarda o'z aksini topgan:

- sanoat xavfi – bu manba yoki vaziyat bo'lib, inson salomatligiga, mulkka, korxonaning ishlab chiqarish jarayoniga, atrof tabiiy muhitga zarar keltiradi;
- sanoat xavf-xatari ($R=Ix'$) – xavf me'yori – xavf xatar ehtimollik chastotasini (I) xavf xatar oqibatida ko'rilgan zararga (R) ko'paytirish orqali aniqlanadi. Bunda (R) inson salomatligiga, korxona mulkiga, atrof tabiiy muhitga yetkazilgan zararni o'zida aks ettiradi;

- ruxsat berilgan sanoat xavf-xatari – inson salomatligi va xavfsizligi, ekologiya sohasi, qonunchilik majburiyatlarini hisobga olgan holda korxona tomonidan yo'l qo'yish mumkin bo'lgan xavf-xatar darajasi;

- sanoat xavf xatarinig qoldiq darajasi – xavf-xatarni boshqarish usullari qo'llanilgandan keyingi sanoat xavf-xatari tavsifnomasi.

Sanoat xavf-xatarini baholash – bu sanoat xavf-xatari miqdorini kompleks baholash va ruxsat berilgan xavf-xatar bo'yicha qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Sanoat xavf-xatarini baholash – sanoat xavf-xatari darajasini kamaytirish yoki xavf-xatar darajasini amalda qo'llash mumkin bo'lgan darajada saqlashga qaratilgan tadbirlar majmuidan iborat.

Sanoat xavf-xatarini boshqarish quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshirish orqali ta'minlanadi:

- ma'lum va mavjud sanoat xavfini aniqlash tahlili;
- sanoat xavfini turkumlash bilan bog'liq xavf xatarni baholash;
- xavf-xatarni yo'l qo'yish mumkin bo'lgan darajasini va korxona uchun muhim bo'lgan sanoat xavf-xatarini aniqlash;
- yo'l qo'yish mumkin bo'limgan xavf-xatarni kamaytirish bo'yicha tadbirlarni rejalahtirish.

Sanoat xavf-xatarini boshqarish jarayoni quyidagilarni nazarda tutadi:

- sanoat xavf-xatarini turkumlash va uni baholashga yagona yondoshish;
- xavf-xatarni ruxsat etilgan darajasini aniqlash;

- yagona markaz tomonidan sanoat xavf-xatarini boshqarishni muvofiq-lashtirish;
- sanoat xavf-xatarini bosqichma-bosqich kamaytirish yoki bartaraftish;
- yangi qurilib ishga tushirilayotgan va qayta rekonstruktsiya qilinayotgan obyektlardagi sanoat xavf-xatarini turkumlash va baholash;
- ruxsat etilgan darajadagi sanoat xavf-xatarni qo'llab qquvvatlash va baholash, turkumlash bo'yicha mahsuliyatni taqsimlash;
- sanoat xavf-xatarini davriy tahlil qilish va qayta baholash;
- xavf-xatarni boshqarish jarayoniga xodimlarni jalg qilish va ularning faol ishtirokini ta'minlash;
- sanoat xavf-xatarini sug'urtalash.

Sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash. Sanoat xavfini turkumlash – bu sanoat xavfini aniqlash yoki uning mayjudligini tan olish hamda tegishli tavsifnomasini berish.

Sanoat xavfini turkumlash jarayoni xavf-xatarni aniqlashga kompleks yondoshuvga asoslanadi. Chunki ushbu xavf-xatar xodimlar, atrof-muhiti, korxona mulki hamda uskuna va jihozlardan foydalanishda asosiy va yordamchi operatsiyalarni bajarish bilan bog'liq bo'ladi.

Sanoat xavfini turkumlashda quyidagilar hisobga olinadi:

- standart talabga javob beradigan faoliyat va doimo bajariladigan ishlar (joriy va kapital tahrirlash, qurilish, chiqindilarni chiqarish va boshqalar);
- standart bo'limgan va vaqt-i-vaqti bilan bajariladigan ishlar (masalan, rezervuarlarni neft qoldig'idan tozalash). Shuningdek yordamchi jarayonlarni ham e'tibordan chetda qoldirmaslik zarur. Xususan energiya tarqatuvchi uskunalar, tayyor mahsulot, chiqindi, avtotransportdan foydalanish, maxsus texnikalar va boshqalar;

- pudratchi tashkilotlar faoliyati, ya'ni ular tomonidan tegishli hududda xususiy uskunalardan hamda korxona jihozlardan foydalangan holda ishlarni bajarish;

- erni xavfli kimyoviy va radioaktiv moddalar bilan ifloslanishi bilan bog'liq xavf-xatar va xavflar;

- rejalashtirilgan faoliyat, loyihalashtirish jarayoni, uskunalarini o'rnatish (qayta tiklash, texnologik, texnik vositalar va uskunalarini yangilash) bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar va xavflar.

Sanoat xavfini turkumlash rejalashtirilgan faoliyat turlari uchun faoliyat boshlanishiga qadar qabul qilingan qarorlar asosida amalga oshiriladi. Xavf-xatarni ta'sirini baholashda quyidagilar hisobga olinadi:

- qulay ish sharoiti – rejalashtirilgan ish rejimi jarayonida xavf-xatarning paydo bo'lishi (ishni boshlash va to'xtatish rejimini hisobga olgan holda);

- avariya holati – to'satdan paydo bo'ladigan xavf-xatar.

Xavf-xatarning favqulotda holatlar bilan bog'liq holati, avariya holatlarini paydo bo'lism imkoniyatlarini aniqlash va turkumlash va uni oldini olishga e'tiborni qaratishga asos bo'ladi.

Tajribalardan kelib chiqgan holda korxona yuzma-yuz keladigan sanoat xavf-xatari va xavfi bo'yicha namunaviy ro'yxat ishlab chiqiladi. Ro'yxatda korxonaning asosiy va yordamchi faoliyati o'z aksini topgan bo'ladi. Har bir yo'naliш doirasida tegishli xavf-xatar va ma'lum xavf bilan bog'liq bo'lgan faoliyat turlari va operatsiyalar aniqlanadi.

Xavf-xatarni baholash va tavsiflash. Xavf-xatar ro'yxatini shakllantirish va turkumlashning navbatdag'i bosqichi xavf-xatarni baholash va uni tavsiflash hisoblanadi.

Sanoat xavf-xatarini baholash ikki bosqichda olib boriladi:

- dastlabki (yiriklashtirilgan) baholash. Xavf-xatarni boshqarish bo'yicha amaldagi tadbirlarni hisobga olgan holda jiddiy sanoat xavf-xatarlarini aniqlash;

- detallashtirilgan prognozli baholash. Boshqarish tadbirlarini hisobga olgan holda jiddiy sanoat xavf-xatari darajasini aniqlash.

Dastlabki (yiriklashtirilgan) baholashda korxona mutaxassislaridan tashkil topgan maxsus ishchi guruh xavf-xatarni turkumlash va baholash ishlarini olib boradi va uning natijalari asosida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan xavf va xavf-xatar ro'yxatini tuzadi. Xavf-xatarni dastlabki baholashda xavf-xatarni boshqarishning amalda qo'llanib kelinayotgan tadbirlarini hisobga olish lozim. Xususan zarur reglamentning mavjudligi (yo'qligi); xodimlarning kasbiy mahorati; texnik ta'minot; avariya holatiga tayyorgarlik darajasi va boshqalar.

Namunaviy xavf va xavf-xatarni baholashda turli konlarda va obyektlarda xavf-xatar darajasi turli bo'lgan holatlar hisobiga olinadi.

Sanoat xavf-xatarini baholashda maxsus matritsali baholash usulidan foydalilanadi, ya'ni unda xavfning jiddiylik darajasi va uning oqibatida ko'rildigan zarar aniqlanadi. Baholash sanoat xavf-xatari va xavfini baholashda ishtirok etgan maxsus ishchi guruhlar tomonidan amalga oshiriladi. Korxonalarda xavf-xatarni boshqarish tizimi xavf-xatarni va xavfini qayta turkumlash va baholash dolzarbligini inobatga olgan holda quyidagi holatlarda amalga oshiriladi:

- rejali – yilda bir marta;

- turkumlash jarayoni – ishlab chiqarish jaryonining o'zgarishi natijasida sanoat xavfi va xavf-xatarining paydo bo'lishi qayta turkumlashni taqozo etadi;

- jiddiy sanoat xavfi va xavf-xatarini boshqarish bo'yicha rejalashtirilgan tadbirlar joriy etilgandan keyin qayta baholash o'tkazilganda.

Agar sanoat xavf-xatari parametrlarida o'zgarishlar sodir bo'lgani aniqlansa yoki xavf-xatarining yangi turi paydo bo'lsa va turkumlash zaruriyati tug'ilsa, sanoat xavf-xatarini rejadan tashqari ko'rib chiqish tavsiya etiladi.

Sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish._Ushbu bosqichda oldingi ikkita bosqich natijalariga ko'ra hamda jiddiy sanoat xavf-xatarlar reyestriga asosan sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha rejalashtirilgan va joriy etiladigan boshqaruv tadbirlari amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda jiddiy sanoat xavf-xatari bilan bog'liq operatsiyalar uchun funksional mezon va parametrlarni o'rnatish lozim bo'ladi.

Sanoat xavf-xatarini kamaytirishning optimal tadbirlarini tanlash uchun quyidagi asosiy omillar hisobga olinadi:

- xavf-xatarni kamaytirish bo'yicha tadbirlarni texnik jihatdan amalga oshirish imkoniyati;
- xavf-xatarni kamaytirishning kutiladigan darajasi;
- tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar va xavf-xatarlar.

Sanoat xavf-xatari darajasini kamaytirish bo'yicha tadbirlar ikki xil xavf-xatarni boshqarishni o'z ichiga oladi: xavf-xatar ehtimoli va xavf-xatar oqibatida ko'rildigan zarar. Sanoat xavf-xatarlarini kamaytirish bo'yicha tadbirlar xarakteri bo'yicha bir-biridan farq qiladi va texnik, ekspluatatsion va tashkiliy tadbirlardan tashkil topadi. Xavf-xatarning kamayishiga maksimal darajada ta'sir ko'rsatadigan va minimal xarajatlar talab qiladigan tadbirlar ustuvor hisoblanadi.

Xavf-xatarni kamaytirishni rejalashtirish va joriy etish bo'yicha tadbirlarning amal qilish muddati ular tadbirlar samara bermaydigan vaqtga qadar davom etadi.

Sanoatda jiddiy xavf-xatarni kamaytirishning korxona uchun ruxsat etilgan darajasini saqlab qolish uchun quyidagilarga e'tiborni qaratish lozim:

- sanoatda jiddiy xavf-xatarlar bilan bog'liq hujjatlashgan funksional mezon va operatsiyalar bo'yicha ishchi parametrlarni o'rnatish lozim. Operatsiyaga xavfli moddalar va uskunalarni sotib olish, xavfli moddalarini tashish va saqlash, qayta ishlangan chiqindilar, uskunalardan foydalanish va boshqalar;

- sanoatda jiddiy xavf-xatarni kamaytirishni boshqarishning o'rnatilgan parametrlari va hujjatlashgan funksional mezonini amalda bajarish.

Nazorat savollari

1. Xavf-xatarni minimallashtirish tadbirlari rejasi o'z ichiga nimalarni oladi?
2. Sanoat xavf-xatarini qanday tushunasiz?

3. Sanoat xavfi va xavf-xatarini turkumlash va baholashda korxonalar o'z zimmalariga qanday majburiyatlarni olmog'i lozim?
4. Sanoat xavfi va sanoat xavf-xatari o'rtasidagi farq nimadan iborat?
5. Sanoat xavf-xatarini boshqarish qanday vazifalarni amalga oshirishni talab etadi?
6. Sanoat xavf-xatarini boshqarish jarayoni nimalarni nazarda tutadi?
7. Sanoat xavfi va xavf-xatari qanday turkumlanadi?
8. Sanoat xavfini turkumlashda nimalar hisobga olinadi?
9. Sanoat xavf-xatarini baholash bosqichlari qanday olib boriladi?
10. Sanoat xavf-xatarini minimallashtirish bo'yicha qanday tadbirlar ishlab chiqiladi?
11. "Xavf-xatar kartasi" usuli orqali xavf-xatar baholanganda qanday birliklardan foydalaniladi?
12. Statistik ko'rsatkichlar usuli va statistik usulda baholashning birbiridan farqini tushuntirib bering.

Asosiy va qo'shimcha o'quv adabiyotlar va axborot manbalari

Asosiy adabiyotlar

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практика для академического бакалавриата. А. Т. Зуб. : МГУ им. М.В. Ломоносова. - М :: Юрайт, 2017. - 422 с.
2. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практика для академического бакалавриата Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. - М :: Юрайт, 2017. - 330 с.
3. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: учебное пособие В. Л. Попов и др. ; под красным. Попова В.Л. - М :: Инфра-М, 2015. - 336 с.
4. G.Taraxtiyeva. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. T.: "Fan va texnologiya", 2013. 208 b.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Murod Xujaev Xabibulla Abdullaevich, Ozbekiston Respublikasi Davlat statistikasi qo'mitasining Ijtimoiy soha va barqaror rivojlanish statistikasi boshqarmasi boshlig'i. <https://stat.uz/uz/press-slujba/novostigks/3581-innovatsion-rivojlanish-bu-kelajak-poydevori>. 2018y.3 oktyabr.
6. Сергеев, В. А. Основы инновационного проектирования: учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; под редакцией д-ра техн. наука В. А. Сергеева. - Ульяновск: УлГТУ - 2010. - 246 с.
7. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие Под ред. проф. В.Л. Попова. - М :: ИНФРА-М, 2009. - 336 с.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 07.05.2018 yildagi PQ-3698-sonli "Sanoat va iqtisodiyotga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi qarori.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.05.2018 yildagi PQ-3697-sonli "Faol tadbirkorlik va innovatsiyalarni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida".

Internet saytlari

10. <http://www.gov.uz>
11. <http://www.ziyonet>
12. <http://www.stat.uz>
13. <http://www.norma.uz>
14. <http://www.uza.uz>
15. <http://www.lex.uz>.

MUNDARIJA

KIRISH	3
1-BOB. INNOVATSIYA VA INNOVATSION JARAYON	4
1.1. Innovatsiya tushunchasi va unga berilgan ta’riflar	4
1.2. Korxonaning innovatsion salohiyati	10
1.3. Korxonalarda innovatsion faoliyatining davriy dinamik o’sishi	17
1.4. Korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarish	25
2-BOB. INOVATSION LOYIHALAR	33
2.1. “Innovatsion loyiha” va “Innovatsion loyihalarni boshqarish” tushunchalari. Innovatsiya loyihalarning elementlari va bosqichlari	33
2.2. Innovatsion loyiha va mahsulotning hayot aylanishi. Loyihaning asosiy komponentlari. Loyiha boshqarish innovatsion jarayonlari.	37
2.3. Innovatsion loyiha ishtirokchilarining roli va vazifalari. Innovatsion loyihalarni boshqarish tizimlarining rivojlanishi.	41
3-BOB. INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASH	48
3.1. Innovatsion loyihalarni baholash usullari	48
3.2. Innovatsion loyihalarni kriteriyalar (mezonlar) ro’yxati bo’yicha baholash	52
3.3. Innovatsion loyihani ball usuli asosida baholash	54
4-BOB. DAVLAT INNOVATSION SIYOSATINING TARKIBI	58
4.1. Davlat innovatsion siyosatining tarkibi. Davlat innovatsion siyosatining maqsadlari.	58
4.2. Davlat innovatsion siyosatining printsiplari. Innovatsiyalar sohasida davlat organlarining vazifalari.	60
4.3. Innovatsion siyosatining asosiy yo’nalishlari. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish.	63
5-BOB. KORXONANING INNOVATSION STRATEGIYASI VA INNOVATSION SALOHIYATI.	67
5.1. Tashkilotning innovatsion strategiyasining mohiyati va turlari. Strategiyaning rivojlanish bosqichlari va uslublari.	67
5.2. Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash. Korxonada strategik va loyihalar boshqarish bilan	74
5.3. Korxonalarda innovatsion faoliyatning tashkiliy strategiyasi. Innovatsion rivojlanish. Korxonaning texnologik strategiyasi	75

6-BOB.	MARKETING INNOVATSIYASI	100
6.1.	Innovatsiyalarni yaratish, targ'ib qilish va sotib olishni maqsadi.	100
6.2.	Innovatsion mahsulotlarga bo'lgan talabni tahlil qilish.	102
6.3.	Strategik innovatsion marketing	103
6.4.	Operativ innovatsion marketing	110
7-BOB.	YANGI MAHSULOTNI ISHLAB CHIQISH	115
7.1.	Yangi mahsulotni yaratish jarayoni	115
7.2.	Yangi mahsulotlarga narx belgilash yondoshuvlari	118
7.3.	Yangi mahsulotlarning yetishmasligi sabablari	121
8-BOB.	O'SISH STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH	123
8.1.	Ansoff matritsasi	123
8.2.	Matritsa yo'nalishi rivojlanishi	124
8.3.	Yangi BKG matritsasi	125
9-BOB.	IXTIROCHI FAOLIYAT TURI SIFATIDA LOYIHALASH	128
9.1.	Loyihalashtirish usullari. Breynstorming usuli.	128
9.2.	Metchettning asosiy usuli Iste'molchi tadqiqotlari. Chegaralarni qidirish. Peydj kumulyativ strategiyasi. Funktsional xarajatlar tahlili. Biznes-jarayonlarni injiniring va qayta tashkil qilish. Evristik texnika uslubi	130
9.3.	Morfologik tahlil va yechimlar sintezi. Muammoni o'rghanish usullari	133
9.4.	Strategiyaning moslashish uslubi. Loyihalashtirishga texnik-tizim yondashishi. Tizimli aralashuvni texnologiyasi	134
10-BOB.	LOYIHA BOSHQARUVI BILIMINING TUZILISHI	137
10.1.	Loyiha tarkibini boshqarish. Vaqtini boshqarish. Karajatlarni boshqarish.	137
10.2.	Loyiha sifatini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Aloqa boshqaruvi. Xavf-xatarlarni boshqarish.	141
10.3.	Ta'minot va kontraktlarni boshqarish. Integratsiyani boshqarish	141
11-BOB.	KONTSEPTSIYANI ISHLAB CHIQISH VA LOYIHANI REJALASHTIRISH INNOVATSION LOYIHASI	149
11.1.	Loyihani shakllantirish. Loyihaning maqsad va vazifalarini dastlabki o'rghanish	149

11.2.	Loyihani shakllantirish haqidagi deklaratsiyani rejalashtirish masalalari. Loyiha tizimini yaratish	150	
11.3.	Vaqtni rejalashtirish. Xarajatlarni rejalashtirish. Loyiha rejasini hujjatlashtirish.	153	
12-BOB.	LOYIHANI AMALGA OSHIRISH VA YAKUNLASH	156	
12.1.	Loyihani monitoring va nazorat qilish. Tuzatish ishlarini amalga oshirish	156	
12.2.	Muzokaralar. Nizolarni hal qilish	158	
12.3.	Loyiha kitobi. Loyihani tugallashning umumiy masalalari. Shartnomani yopish. Loyihadan chiqish	160	
13-BOB.	INNOVATSION LOYIHANING XAVF-XATARI	165	
13.1.	Tadbirkorlik xavf-xatarining tabiatи va xususiyatlari	165	
13.2.	Noaniqlik va xavf-xatar tushunchasi	169	
13.3.	Xavf-xatar turkumlari	170	
13.4.	Xavf-xatarni baholash va tavsiflash	174	
14-BOB.	XAVF-XATARLARNI KOMPONENTLARI	BOSHQARISH	176
14.1.	Xavf-xatarlar boshqarishini rejalashtirish.	176	
14.2.	Xavf-xatarlarni identifikasiya qilish. Sifatli risklarni tahlil qilish. Sonli risklarni tahlil qilish.	177	
14.3.	Xavf-xatarni baholashning ba'zi bir usullari	182	
14.4.	Xavf-xatarlarni kuzatish va nazorat qilish. Sanoat xavf- xatari	184	
	Asosiy va qo'shimcha o'quv adabiyotlar va axborot manbalari	191	
	Asosiy adabiyotlar	191	
	Internet saytlari	191	

TARAXTIEVA GULMIRA KULBAEVNA

**INNOVATSION LOYIHALASH
ASOSLARI**

O'QUV QO'LLANMA

Muharrir Z.N.Buranov

Bosishga ruxsat etildi 17.08.2021y. Bichimi 60X84 ¹/₁₆.
Bosma tabog'i 11,0. Sharqli bosma tabog'i 11,0. Adadi 50 nusxa.
Buyurtva №117. Bahosi kelishilgan narxda.
«Universitet» nashriyoti. Toshkent, Talabalar shaharchasi,
O'zMU ma'muriy binosi.
O'zbekiston Milliy universiteti bosmaxonasida bosildi.
Toshkent, Talabalar shaharchasi, O'zMU.