

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



TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

«MENEJMENT VA MARKETING» KAFEDRASI

Ro'yhatga olindi

№ _____

“ _____ ” _____ 2017 yil

“STRATEGIK MENEJMENT”

fanidan

K U R S I S H I

Mavzu: FIRMA FAOLIYATINI BOSHQARUV STRATEGIYALARI

Himoya hayati a'zolari

1. _____
2. _____
3. _____

“ _____ ” _____ 2017 yil

_____ ballga

himoya qilindi

Tayyorladi: 3- kurs IM-51guruh

talabasi Olimov Sh.

Tekshirdi: o'q.Mamurov S.

Toshkent-2017

KIRISH

Innovatsion faoliyat bitta mantiqiy zanjirga birlashtirilgan bir qator tadbirlardan tashkil topadi. Innovatsion strategiyalardan unumli foydalanish orqali korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyotida samarali faoliyat olib borishining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Bu zanjirning har bir bo'g'ini (innovatsion davraning) har bir bosqichi rivojlanishning o'zining mantiqiga bo'ysunadi, o'zining qonuniyatlari va xususiyatlariga ega. Ilmiy izlanishlar, tajriba – konstruktorlik va texnologik ishlar, investitsion – moliyaviy, marketing tadbirlari, ishlab chiqarish quvvatlari va tashkiliy tuzilmalar birga birlashgan holda bitta asosiy maqsad – yangilikni yaratishga bo'ysunadi.

Marketing tadqiqotlari bag'rida vujudga kelgan tovarlar, talab va texnologiyalarning yashash davralari qisqa vaqt ichida iqtisodiy ob'ektlar, jarayonlar va tizimlarni o'rganishda ustuvor holatni egallaganlar. Misol uchun, tashkilotlar, sanoat ishlab chiqarishi sohalari, texnik buyumlar, qurilish konstruktsiyalari, mashinalar va mexanizmlar yashash davralari kontseptsiyasi ancha rivojlanganlar.

Innovatsion faoliyatni strategik nuqtai nazardan o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyalar, hamda ochiq tizimlar sifatidagi innovatsion tashkilotlarning yashash davralari eng katta ahamiyatga ega.

“ Biz uchun asosiy vazifa – ishlab chiqarishni texnik va texnologik jihatdan uzluksiz yangilab borish, doimiy ravishda ichki imkoniyat va zaxiralarni izlab topish, iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, sanoatni modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni izchil davom ettirishdan iborat bo'lishi zarur.

Ayni shunday yangicha qarash va harakatlar butun faoliyatimizning negizini tashkil etishi shart. .”¹

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar.

Iqtisodiy ob'ektlar sifatidagi texnologiyalarning evolyutsiyasi va o'zgarishni o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar kontseptsiyasi yashash davrlarining unumdorroq zamonaviy g'oyasi bo'ladi. Masalan, katta texnologik tizimlarning yashash davrlarini tadqiqot qilish ham an'anaviy ham yangi texnologik paradigmalar (namunalar) doirasida rivojlanayotgan texnika va texnologiyalar avlodlarining nazariyasiga olib keladi. Texnologik tizimlarni rivojlantirish ikki yo'nalish bo'yicha: bazaviy texnologiyalarni takomillashtirish va tubdan yangilarni yaratish bilan amalga oshiriladi. Texnologiyalarni yaxshilanishi va modernizatsiyalanishi, ularni etuklik bosqichiga o'tishi va bozorni ushbu tovarlar bilan to'ldirilganligi sari eski pragdama doirasidagi bundan keyingi texnologik rivojlanish foydasiz bo'lib qoladi, sotishlar hajmi va foyda pasayadi.

Innovatsion strategik jarayonlari, mahsulotlar va tizimlarning yashash davri kontseptsiyasi asosida ishlab chiqarishning barcha jarayonlari va bosqichlarini vaqtli, resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin.

Texnologiyalarning iqtisodiy ob'ektlar sifatidagi evolyutsiyasi va o'zgarishlarini o'z ichiga oluvchi katta texnologik tizimlar kontseptsiyasi yashash davrlarining eng unumli zamonaviy g'oyasi bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti shiddat bilan rivojlanib borayotgan bir paytda boshqaruv faoliyatida, ayniqsa, korxonalar faoliyatini boshqarishda innovatsion strategik faoliyatini samarali olib borish orqali yuqori daromad olish hamda shu yo'l bilan bozor iqtisodiyotida raqobatda "omon" qolish masalasi bugungi kunda har bir korxona oldida turgan eng muhim vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

1-reja. Bozor iqtisodiyoti sharoitida innovatsiya va innovatsion strategiya mazmun-mohiyati.

Iqtisodiy rivojlanishni innovatsion yo'naltirilganligi, texnologik yangilinishning o'sib borayotgan zaruriyati innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari va tarkibiy-tashkiliy o'zaro aloqalarga aniq va mos kelishning muhimligini ta'kidlaydi. Gap innovatsion impulslarni iqtisodiy haqiqatga kiritishning muvofiq yo'llarini qidirib topish haqida ketmoqda. Tushunarliki, innovatsion o'zgarishlarni kengayib borgan sari innovatsion rivojlanishning vazifaviy – elementar bazasini ilmiy asoslangan shakllanishi talab qilinadi.

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

- ❖ innovatsion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan sub'ektni;
- ❖ Tashkilotning innovatsion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini;
- ❖ Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashuvini ta'minlovchi tuzilmalarni.

Ushbu nuqtai nazardan innovatsiyalarni tashkil qilishni innovatsion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, sub'ekt, firma, institut, innovatsion korxona sifatida, bo'linmalarining 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, texpolislar, texnoparklar va h.k. innovatsion faoliyatining sub'ektlari bo'ladilar. Bu barcha tashkilotlar ishlab chiqarishni haqiqiy yangilanishini amalga oshiruvchi asosiy manbalar va xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bo'ladilar. Yashash 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 ishlamalar)ga ixtisoslashishlari mumkin, bular ilmiy innovatsion korxonalar, Oliy o’quv yurtlari, kichik tadbirkorlik sub’ektlari, ilmiy-texnik majmualar va birlashmalar bo’lishlari 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’rinlarga ega yirik firmalar shug’ullanadilar. Tadqiqotchilar firmaning o’lchamini kashfiyotlar soni bilan bog’lamasalar ham, G’arbiy Evropada innovatsion rivojlanishning katta tajribasi to’plangan. Ammo Frantsiya 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 bosqichida turli ko’lamli biznes ilgariga chiqadi, shuning bilan bir vaqtda yangiliklarni ishlab chiqarish va tarqatish yirik va o’rta korxonalar va sanoat kompaniyalarida amalga oshiriladi.

Innovatsion faoliyatda vujudga kelgan mehnatni iqtisodiy taqsimlanishining turiga muvofiq kichik va o’rta ko’lamdagi 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’ladilar.

Yangiliklarni yashash darajasining o’z bosqichiga bosh firmadan kurtaklab chiqqan (“spin ofat”) deb ataluvchi, ilmiy-texnik yangiliklarni mustaqil ravishda ishlab chiquvchi bo’linmalar ham xizmat ko’rsatadilar. Innovatsion korxonalar

yana ular faoliyatining ob'ekti bo'lgan innovatsion strategiyalarning ustuvor turiga ko'ra ham farqlanadilar. Masalan, ular quyidagi sinflarga bo'linadilar:

- ❖ yangi ilmiy kashfiyotlar, qo'llashning yangi usullari va pionerli (birinchi) kashfiyotlarni mo'ljallovchi etakchi innovatorlar;
- ❖ oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi etakchi innovatorlar;
- ❖ eski usul asosida bazaviy innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;
- ❖ yangilikni ishlab chiqaruvchi, modernizatsiyalovchi va ratsionallashtiruvchi innovatorlar;
- ❖ oldingi mahsulotlar va texnologiyalarni o'rinni bosuvchi yangilikni yaratuvchi innovatorlar;
- ❖ yangiliklarni sotishlar va marketingga ixtisoslashuvchi innovatorlar;
- ❖ yangi bozorlardagi talabni qanoatlantiruvchi innovatsiyalarni yaratuvchi innovatorlar;
- ❖ xalq xo'jaligining har xil 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.

Ilmiy – texnik va innovatsion soha tashkilotlarining tasnifini quyidagi jadval orqali ko'rish mumkin.

1-jadval. Ilmiy – texnik va innovatsion strategik soha tashkilotlarining tasnifi²

Alomatlar	Tamoyilda asoslanuvchi tashkilotlar				
Ixtisoslashish ning turi					
	predmetli			Adresli(ist’emolchi uchun)	
	mahsulotli	texnologik	resursli	Ilmiy natijalardan foydalanish	Soha, korxonaga xizmat ko’rsatish
Ilmiy– mahsulotning turi	Ixtisoslashgan tashkilotlar				
	FT	AT (ITI)	TKI	Tajribaviy namunalarni yaratish	Tajriba partiyalari, birinchi seriyalarni ishlab chiqarish
Faoliyatning xarakteri	Bajaruvchi tashkilotlar				
	ITTKI		Fanga, shu jumladan turlari bo’yicha xizmat ko’rsatish vazifalari		
Bilimlar sohalarining xarakteri	Fanlar sohasidagi tashkilot				
	tabiiy		texnik		Ijtimoiy va gumanitar
Kombinatsiyalashtir ishdan foydalanish	Tashkilot				
	Kombinatsiyalashtirishdan foydalanuvchi		Kombinatsiyalashtirishdan foydalanmaydigan		
“Tadqiqot o’zlashtirish” davrasi bosqichlarini qamrab olinish darajasi	Qamrab oluvchi tashkilotlar				
	Katta bosqichni		Ikkita va ko’proq bosqichni		
	FT, AT, TKI,O’z		FT, AT,AT,TKI, FT-AT-TKI,FT-AT-TKI- O’z		
Yaratish tamoyili	Tashkilotlar				
	Doimiylar		Vaqtinchalar		

Tashkiliy shakllar markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan tuzilmalarning sinerchizma (hamkorligi) asosida xo’jalik yuritishning yangi tamoyillari bilan yaqindan bog’langanlar. Innovatsion rivojlanishning o’ziga xosligi shundan iboratki, u ikkita qarama-qarshi tendentsiyalarni hisobga olishning zarurligicha asoslanadi.

Bir tomondan, innovatsion jarayon – bu g’oyani vujudga kelishidan to ishlab chiqarishga tadbiiq etilishi, rivojlanish va yoyilishigacha bo’lgan yagona oqimdir. Innovatsion tizimning fundamental g’oyadan to bozor muvaffaqiyatigacha bo’lgan barcha bosqichlari o’zaro yaqindan bog’langanlar va o’zaro asoslanganlar. Shuning

² Yo’ldoshev N.Q., Mirsaidova Sh.A., Goldman Ye.D.INNOVATSION MENEJMENT.T. 2012 y.

uchun innovatsion rivojlanishning samaradorligini ta'minlash uchun bosqichlarning vorisligi va jarayonlarning vaqtdagi uzluksizligini ta'minlovchi tizimli tarkibiy o'zaro hamkorliklar birinchi darajali ahamiyatga egalar. Bu xususiyat rivojlanmagan bozor infratuzilmasi va bozor mexanizmlarini takomillashmaganida yaqqol namoyon bo'ladi.

Boshqa tomondan, ilmiy bilim, kashfiyot, sanoat ixtiroi o'zining mohiyati bo'yicha diskretli (alohida qismlardan tashkil topuvchi va stoxastik (ehtimolli, tasodifiy)dir. Ilmiy bilimni vujudga kelishi, uni materiallashtirish va tijoratlashishi o'rtasida korrelyatsiya (o'zaro aloqa) yo'qligi ko'p sonli tadqiqotlar bilan belgilangan. Shuning uchun bundan nuqtai nazardan korxona innovatsion tadbirkorlik faoliyatining ITTKI bosqichidan to marketing va sotishlargacha bo'lgan to'liq majmuasini amalga oshirishi shart emas.

Bozor mexanizmlarini takomillashuvi sharoitida, ikkinchi tendentsiyaga muvofiq firmalararo kooperatsiyalar alohida rol o'ynay boshlaydilar. Innovatsion faollikni oshishi quyidagi ikkita muhim tendentsiyalar: o'zini o'zi rivojlantirishga qodir innovatsion tashkilotlarni vujudga kelishi va innovatsion tuzilmalarni har xil institutlarning tizim va firmalararo o'zaro hamkorliklarga kiritila olinishi bilan yaqindan bog'langan.

Zamonaviy innovatsion firma ham innovatsion strategik jarayonlarning ko'p variantlilik va kichikroq determinatsiyalanganligi (ya'ni asoslanganligi) oqibatida vujudga keluvchi tashkiliy tuzilmalarning turli tumanligi bilan ta'riflanadi. Innovatsion firmani tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy – boshqaruv tuzilmalari va ishlab chiqarish apparatining yangiliklarni tadbiq qilish, o'zlashtirish va diffuziyasi o'rtasidagi o'zaro aloqaga bog'liq. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida amalda muvofiq tashkiliy tuzilmalar va innovatsion biznesning shakllarini tanlashda qat'iy afzalliklar yo'q. To'g'ri innovatsion kichik va o'rta biznesning ko'rina boshlangan tor ixtisoslashishi oddiygina ikki va uch darajali tashkiliy tuzilmalar bilan bog'langan.³

³ Акофф Р, Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

Xorijdagi kichik biznesda tadqiqot firmalari jami 5-10% ni tashkil qiladilar, shuning bilan bir vaqtda yirik korxonalar orasidagi 70 % gacha kompaniyalar ilmiy bo'linmalar, innovatsion yo'naltirish va boshqalarga egalar. Kichik innovatsion biznes ko'proq darajada amaliy tadqiqotlar, konstruktorlik ishlamaları, har xil yangiliklarni o'zlashtirish, ekspert, reklama, konsalting va vositachilik xizmatlarini taqdim etishga qaratilgan. Kichik va o'rta korxonalar bozor tokchalarini tor ixtisoslashgan mahsulotlar bilan to'ldirishga harakat qilgan holda, yangiliklarning kichik seriyalarini ishlab chiqarishni mo'ljallaydilar. Bundan tashqari, masalan, mashinasozlik va asbobsozlikda noyob va kichik seriyali uskunalar asboblari, qurollarni ishlab chiqarish, qoidaga ko'ra, kichik va o'rta korxonalar ulushiga tushadi.

Yirik biznes va ayniqsa juda yirik firmalar, etarlicha moliyaviy, moddiy va odam resurslariga ega bo'lgan holda, ishlab chiqarish apparatining pastroq moyilligi va yangiliklarni qiyinchilik bilan qabul qiluvchi ierarxik aloqalarning shavqatsizligidan qiynaladilar. Tashkil qilish mexanizmlarini takomillashtirish mantiqiga ko'ra innovatsiyalar muvofiqlashtirish va firmalararo kooperatsiyaning muammosi bo'lib qoladilar.

1990 yillarning oxiriga kelib G'arbda innovatsion va ijodiy faollikni tashkil qilishning yangi shakli-tashkiliy loyihalashtirish va "modulli ixtisoslashish" tamoyillariga asoslangan aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assotsiatsiyani yaratish bo'yicha katta harakatlar qilinmoqda. U mustaqil bo'linmalarning assotsiatsiyalangan faoliyat doirasidagi yuqori innovatsion faolligiga erishishga imkon beradi.

XXI asr innovatsion tashkilotlardagi inqilobiy o'zgarishlar liniyalari, vazifaviy, marketingli va boshqa tuzilmalarni qamrab olishlari kerak, ular yagona axborot va moliya tizimlari tomonidan xizmat ko'rsatilgan tovarlar va xizmatlarni mustaqil ishlab chiqaruvchi, mustaqil ichki korxonalar bo'lishlari kerak. "Aqliy o'zini o'zi boshqaruvchi assotsiatsiyalar" doirasida bu ichki korxonalar yoki

assotsiatsiya ichidagi tashkiliy bozorlar deb ataluvchilarning ishtirokchilari bo'ladilar.

Oldin qat'iy ierarxik qurilmadan iborat bo'lgan tashkilot mustaqil jamoalar, ochiq sotsial tizimlarning majmuasi bo'ladi. Tashkilot ichidagi tabaqalashish gomogenizatsiyalashish (ya'ni bir turlicha aylanish) bilan almashadi, unda ijodiy xarakter, o'zgarishlarga yuqori moslashuvchanlik, tashqi muhitga egiluvchan innovatsion javob qaytarish va kuchsiz signallar bo'yicha samarali boshqarish asosiy afzalliklardan bo'ladi.

1980 yillardagi tashkilotlarning muhim vazifalarni o'zaro – aloqalar va o'zaro bog'liqliklar tizimini tashkil qilish jarayoni bilan bog'langan “intertashkiliylar” sifatida ta'riflab turib, menejmentning hozirgi zamon nazariyachilari XXI asrning boshidagi kompaniyalarga nisbatan “intertashkiliy o'zini o'zi tashkil qiluvchi tizim” atamasini qo'llaydilar. Bunda innovatsion rivojlanish sodir bo'layotgan o'zgarishlarning markaziy oqimi sifatida ko'rib chiqiladi.

2-reja. Innovatsion strategiyalarni samarali boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.

Iqtisodiy rivojlanish xarakteridagi jiddiy o'zgarishlar mamlakat tovarlari raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash zarurligi ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarish larni firmalar va sanoat kompaniyalarida keskin zaruratga aylantirgan. Xo'jalik yuritishning yangi sharoitlariga moslashish firma faoliyatining ko'pgina tomonlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etgan.

Korxonalarni boshqarishning asosiga innovatsion strategiyani texnologik yangilash va ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarning turli-tuman shakllarini faollashtirish siyosati qo'yilgan. ITTKI tashkiliy tuzilmasini qaytadan qurish, tadqiqotlar yo'nalishlari turli-tumanligini kengaytirish, sanoat firmalarining fundamental tadqiqotlar sohasidagi faolligini oshirish vujudga kelgan.

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda XX asrning keyingi o'n yilliklarida sanoat ITTKI milliy ilmiy salohiyatining yirik tashkil etuvchisi va raqobat afzalligining muhim manbaiga aylangan. Sanoat kompaniyalarida fan yangilik kiritishlarning asosiy va amalda tugamaydigan manbai sifatida yangiliklarning aniq iste'molchilari bilan birlashgan. Sanoat sektori doirasida ITTKIning faol kengayishi zarurligi shunday dalil bilan tasdiqlanadiki, mahsulotlarning ishlab chiqarilishi va sotilishi orqali ilmiy tadqiqotlar natijalari tijoratlashadi va jamiyatning ehtiyojini qanoatlantiradi.

ITTKI rivojlanishini boshqarishning yana bir xususiyati boshida novator va tashkilotchilar turgan ishlarni jamoaviy tashkil etishga suyanishdir.

Innovatsion faoliyat, ayniqsa fundamental va amaliy tadqiqotlarni bajarishda noaniqlik va xatarning yuqori darajasi bilan ta'riflanadi. Yangilik kiritish loyihasini tanlash va qarorlar qabul qilishda ham xatar elementi juda katta. U axborotlarning to'liqligi ko'zda tutilgan loyihaning sifati, qarorlar qabul qilish usullari va yondashuvlarga bog'liq. Yangi tovarni seriyali ishlab chiqarish zarurati eng kam bo'ladi. Ammo bozorga chiqish va yangilik kiritish diffuziyasida yangiliklarning noaniqlik va xatar elementlari yana o'sadi, yangiliklarni sotishning barqaror hajmi va yuqori raqobatbardoshligida esa kamaya boshlaydi. Keyingilar innovatsiyalar yashash davrlarining har xil bosqichlarida ularni boshqarish xususiyatlaridir.

Ko'pgina ijodiy g'oyalar bilimlar o'sishining mantiqiy izchil jarayoni va tafakkurning an'anaviy sharhi bo'lmaydi. Tijorat novatorlik tashkilotlari hamma vaqt ham beixtiyor ijodiy hodisalarga bog'liqdir. Korxonaning oddiy, an'anaviy faoliyatida "boshqarish usullari va yondashuvlari tasodifga juda kam joy qoldiriladi, ammo tadbirkorlik loyihalarining muvaffaqiyati ko'proq darajada bu loyihalar asoslangan g'oyalar va kontseptsiyalarning sifatiga bog'liq", - deb yozadi yangiliklar bo'yicha mashhur mutaxassis Brayn Tviss.

Ilmiy tadqiqotlar bosqichida ayniqsa noan'anaviy boshqaruv yondashuvi muhimdir. Bunda ijodiy shaxsiy xususiyatlar erkinligi, shaxsiy, guruhli, ijodiy va

tadbirkorlik manfaatlarini samarali qidirish va loyihani tanlash vazifasi bilan mos kelmasligini birga olib borish zarur.

Tadqiqotlar ilmiy bosqichi rahbarining roli ijodiy xodimlarini oddiygina tanlash, strategik vazifalarni qo'yish va operativ nazorat qilish doirasidan tashqariga chiqadi. Undan ijodiy axloqiy-psixologik muhitni tashkil qilish, tavakkalchilikni rag'batlantirish, olimlar o'rtasidagi keng aloqalar va ularning axborotga egaliklarining yuqori darajasini ta'minlash, erkin ijodiyot, bardoshlilik va tanqidiylik uchun sharoitlar yaratish talab etiladi.

Olimlar uchun tan olinish va yuqori baho, obro' va pul mukofoti faoliyatning muhim mezonlari bo'lib xizmat qiladi.

Muammolarni ijodiy hal etish usullari orasida B. Tviss tahliliy va morfologik hamda notahlil usullarni ko'rsatadi, ular orasida "aqliy hujum", fantaziyalar, metaforalar assotsiatsiyalar, o'xshatishlar va sinektika usullaridai foydalanish muhim o'rin egallaydi.

Sinektika e'tiqodli tafakkurni bartaraf etish asosida ijodiy jarayonni tashkil qilishga harakat qiladi. Ijodiy harakatni operatsion boshqarish fundamental, mantiqiy va ruhiy jarayonlar asosida izohlanadi. Sinektika usullari ixtisoslashgan ilmiy tashkilotlarda etarlicha keng tarqalgan.

ITTKIni boshqarishda qarorlar qabul qilishning ikki sohasi muhimdir: loyihalarni tanlash va ishlab chiqarishni yakunlash. Bunda amaliy tadqiqotlar uchun etarlicha yuqori tizimiylik va maqsadga qaratilganlik xosdir. Ammo ularda hali ham determinatsiyalanmaganlik (asoslanmaganlik) elementi yuqori. Muvofiqlashtirilgan portfelni ta'minlovchi loyihalar tanlovi o'tkaziladi, u firma tomonidan qo'yilgan vazifalarni vaqtning har xil davrlarida resurslardan muvofiq foydalanish bilan bir vaqtda hal qilish maqsadida shakllantiradi.

Korxonalar faoliyatida innovatsion marketingni amalga oshirishda yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari.

Buyumlarning har qanday parametrlari va xususiyatlari innovatsiyalarning sifat ko'rsatkichlari hisoblanadi. Yangilik kiritishning texnik darajasi haqida to'liq

tasavvurga ega bo'lish uchun ko'rsatkichlar, xususiyatlar, ularni o'lchash usuli, ishlab chiqarish va foydalanish bosqichlari bo'yicha bo'linadi.

Ta'riflarning to'liq bo'lishi uchun tabiiy yoki qiymatli aks ettirishdagi xususiyatlarning ham mutlaq, ham nisbiy ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Shu bilan birga nisbiy ko'rsatkichlar – odatda eskining mutlaq ko'rsatkichlarining yangi yoki yaxshilangan namunaga nisbati hamda moddiy iste'mol qilinishi, mehnat iste'mol qilinishi, quvvatning o'lchov birligiga tannarx, unumdorlikning solishtirma va xarajat ko'rsatkichlaridir. Bu parametrlar yangilikning texnik darajasi va sifatini baholashning asosidir.

Agar yangiliklarning yakka (xususiy) ko'rsatkichlari faqat uning xususiyatlaridan biriga tegishli bo'lsa, majmuaviy ko'rsatkichlar eng muhim ta'riflar ketma-ketligini etarlicha to'liq aks ettiradi. Bunday mahsulot uchun uning texnik va texnologik takomilligi yangilikning texnik darajasini eski mahsulotning asosiy xususiyatlari bilan qiyoslash orqali belgilanadi. Asos sifatida standartlashtirib ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

Bunda yangi mahsulot yashash davrining barcha bosqichlari uning yakuniy bosqichi sotilishi va iste'molida foydalanishga bo'ysunadi. Ushbu nuqtai nazardan loyihalashtirishga ilmiy-texnik faoliyatning bosqichi sifatida qarash mumkin emas, chunki ITTKIning barcha bosqichlari yangi tovar namunasining istiqbolli rivojlanishiga, shu jumladan foydalanish samaradorligiga qaratilgan. Masalan, texnik - foydalanish omillari zaruriy foydalanish ta'riflarini ta'minlash xarajatlarini belgilaydi, yangi namunaning vazifaviy xususiyatlari esa mahsulotni modernizatsiyalash istiqboli va undan foydalanish va uning bozorda bo'la olishi muddatiga ta'sir ko'rsatuvchi vazifaviy parametrlari (quvvati, ishonchliligi, unumdorligi, xizmat muddati) ning dinamik zahirasini belgilaydi.

Tashkiliy-iqtisodiy omillar makroiqtisodiy, mikroiqtisodiy va tashkiliy jihatlarini yangilikni ishlab chiqishning sifati va qiymatiga ta'sirini ta'riflaydi. Konstruktiv-texnologik omillar mahsulotning zarur ko'rsatkichlariga erishish xarajatlarini belgilaydi, texnologik ishlab chiqish qiymatini o'z ichiga oladi.

Ixtisoslashishni chuqurlashtiruvchi va mahsulotlarning standartlashuvi va unifikatsiyalashishiga ko'maklashuvchi omillar, ayniqsa ajralib turadi.

Bu ko'rsatkichlar yakka va eng yangi namunalarni tatbiq etishda kichik rol o'ynaydi, chunki ommaviy ishlab chiqarish uchun qulay sharoitlar yaratiladi. Bu erda mahsulotning yangiligi, uning texnik va texnologik mukammalligi birinchi o'ringa chiqadi, yangi model jahon bozoridagi shunday tovarning eng yaxshi namunalari bilan qiyoslanadi.

Korxonalarda tatbiq etilayotgan yangilikning texnik darajasini baholash integral yoki o'rtacha o'lchangan ko'rsatkich asosida amalga oshirilishi mumkin. Bunda asosiy umumlashtiruvchi ko'rsatkich buyumning belgilanishi va iste'mol bilan bog'liq.

Tatbiq etilayotgan mahsulot sifatining umumlashtiruvchi ko'rsatkichini hisoblash uchun, odatda, ekspert baholari qo'llaniladi, chunki mavjud axborotlar miqdoriy moddiy usullarni qo'llash uchun etarli bo'lmaydi.

Sifatning xususiy ko'rsatkichlari salmog'i koeffitsientlarini belgilash tadbirlari to'rt bosqichdan tashkil topadi. Birinchi bosqichda xususiy ko'rsatkichlar va ularning salmog'i ko'rsatkichlariga tegishli anketa savollari ishlab chiqiladi. Ikkinchi bosqichda "ekspertlar jamoasi" tanlab olinadi, bunda uning ishtirokchilari soni 20 dan kam bo'lmasligi kerak, bu erda buyurtmachilar, ishlab chiqaruvchilar, menejerlar, marketologlar vakillari bo'lishi kerak.⁴ So'rov bir necha bosqichlar va albatta yashirin holda o'tkazilishi mumkin. Har bir bosqichning oxirida olingan natijalarini muhokama qilish maqsadga muvofiqdir. Natijalar so'rovlarni ehtimolli usullar yoki tartibga solish usullari: ranjirovkalash (bir qatorga terish), bevosita baholash, izchil solishtirish, preferentsiyalash (afzallik berish) usuli bilan matematik ishlab chiqish to'rtinchi, yakuniy bosqich hisoblanadi.

Ranjirovkalashdan oldin keluvchi agregatsiyalangan baholash usuli etarlicha tez-tez qo'llaniladi. Yangilik kiritishning integral ko'rsatkichlarini belgilashga eng yaxshi yondoshuv asosiy ko'rsatkichlarni ishlab chiqarish – foydalanish va tashkiliy iqtisodiy omillarga vazifaviy bog'liqligi ko'rinishidagi

⁴ Yo'ldoshev N.Q., Mirsaidova Sh.A., Goldman Ye.D. INNOVATSION MENEJMENT. T. 2012 y.

matematik modellarni ishlab chiqishdan iboratdir. Yangi mahsulotning talab etiladigan texnik darajasiga erishish uchun zarur investitsiyalar hajmi ham etakchi rol o'ynaydi.

Agar asosiy miqdoriy ko'rsatkichni qo'llashning iloji bo'lmasa, o'rtacha o'lchangan miqdorlar qo'llaniladi. Xususiyl ko'rsatkichlarning o'rtacha o'lchangan arifmetik yoki geometrik miqdoridan foydalanish mumkin. Ushbu holda yangi mahsulotlar loyihalari variantlarini eng katta yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlar sharoitlarini qiyoslash va barcha tashkil etuvchilar ahamiyat va ta'sir etish darajasini belgilash zarur.

Ishlab chiqarish-texnologik ko'rsatkichlar yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun qo'llaniladigan resurslar barcha turlarining xarajatlari bilan bog'liq. Konstuktivlik unifikatsiyalash ko'rsatkichlari mahsulotning vorisligi, takrorlanishi, standartlashtirish va unifikatsiyalash darajasiga bog'liqdir. Yangi mahsulotning foydalanish xususiyatlari ayniqsa ajralib turadi. Buyumning iqtisodiy parametrlarini ifodalash uchun omilli tahlil qo'llaniladi. Bu erda mehnat iste'moli, energiya iste'moli, material iste'moli va tannarx texnologik jarayonlarning vazifalari ko'rinishida taqdim etiladi.

Korxonalarda tubdan yangi marketing loyihalarni tahlil qilish, fundamental va amaliy tadqiqotlarni bashoratlash uchun maqsadlar daraxti yoki bashorat grafasi deb ataluvchi tuzilishga asoslangan usullardan foydalaniladi. Bashoratli grafa usulining mohiyati ham innovatsion muqobilni va ham innovatsion ehtiyojni, shu jumladan zarur resurslar va ishlab chiqarish imkoniyatlarini baholashni aks ettiruvchi maqsadlar daraxtini yaratish va tahlil qilishdan iborat. Bunda iizchil taqdim etilayotgan vaziyatlar hodisalarning sodir etilish ehtimoli yordamida baholanadi. Ishlab chiqarish va mahsulotning qayd etilgan ishlab chiqarish omillari va determinatsiyalangan turiga mo'ljallangan markazlashgan boshqaruv qaytarilmaydigan holda o'tmishda qoldi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida har qanday firma o'z innovatsion strategiyasi va tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi, qo'llaniladigan texnologiyalar turini tanlaydi, zarur texnologik

uskunalarni tanlab oladi va kerakli miqdor va sifatdagi moddiy va nomoddiy resurslarni oborotga jal etadi.

3-reja. Innovatsion strategiya turlarining bir biri bilan aloqadorligi hamda tavsifi.

Innovatsion strategiyalarning quyidagi asosiy turlari mavjud bo'lib, ularning har biri o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Ijodiy imitatsiya. «Ijodiy imitatsiya» atamasi mohiyatiga ko'ra, «imitatsiya (o'xshatish)» deb nomlanadigan strategiyani tavsiflaydi, chunki tadbirkor kimdir qo'l urgan bironta yangilikni amalga oshirishga kirishadi. Shu bilan birga ushbu strategiya «ijodiy» ham sanaladi, chunki undan foydalanishga qaror qilgan tadbirkor yangilik kiritishning mohiyatini uning muallifidan ham yaxshi tushunadi deb taxmin qilinadi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasining ma'nosi quyidagidan iborat: tadbirkor kimdir bironta yangilikni, faqat shunga yaqin darajada yaratishini kutib turganday bo'ladi. Bunday yangilik paydo bo'lishi bilan, strategiya yoki aniqroq aytadigan bo'lsak, bu strategiyani qo'lga qurol qilib olgan kompaniya harakatga kirishadi va qisqa vaqtdan keyin xuddi shu, lekin takomillashtirilgan, uning uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan iste'molchini qondirishga qodir bo'lgan yangilik bilan ishtirok etadi.

Xuddi bundan oldingi strategiya kabi, «ijodiy imitatsiya» strategiyasi bozorda ustunlik qilishga bo'lmasada, tarmoqda yoki bozorda yetakchilik qilishga yo'naltiriladi. Bunda ushbu strategiya ancha kamroq riskka ega bo'ladi. Ijodiy imitator harakat boshlagan paytga kelib, bozor shakllanib bo'lgan va yangilik qabul qilingan bo'ladi. Amaliyotda ko'pchilik hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, bunda yangilikka talab uning dastlabki yaratuvchisi ega bo'lgan imkoniyatlardan ancha katta bo'ladi.

Shunday bo'lsa ham, bu strategiya riskdan batamom xoli emas. Ijodiy imitatorlar o'zini turli muvaffaqiyatsizliklardan sug'urta qilish istagida o'z harakatlarini «sochilishi»ga osonlik bilan yo'l qo'yadi. Boshqa bir xavf vaziyatni noto'g'ri baholash va bozor munosabatlari nuqtai nazar istiqbolga ega bo'lmagan narsani o'xshatish (imitatsiya) hisoblanadi.

Albatta, shunday bo'lishi mumkinki, kiritilayotgan yangilik muallifi uni tijorat darajasigacha o'zi olib boradi va shu tariqa ijodiy imitatsiyaga imkon qoldirmaydi. Masalan, «Dyupon» kompaniyasi neylon bilan bog'liq holatda aynan shunday yo'l tutgan. Ko'rinib turibdiki, ijodiy novator boshqalar erishgan muvaffaqiyatlardan foydalanadi. Ijodiy imitatsiya bu so'zni odatdagi tushunishdagi

ma'noda innovatsiya hisoblanmaydi. Ijodiy imitator mahsulot yoki xizmat ixtiro qilmaydi; balki ularni takomillashtiradi va joylashtiradi, xolos. O'zining boshlang'ich ko'rinishida yangi mahsulot yoki xizmatga ko'pincha nimadir yetishmay turadi. Bu mahsulotning qandaydir qo'shimcha xususiyatlari bo'lishi mumkin. Bu mahsulot yoki xizmatning biroz o'zgartirilgan varianti biroz o'zgargan bozor bilan mos kelishi uchun mahsulot yoki xizmat segmentatsiyasi bo'lishi mumkin. Bu mahsulotni bozorda to'g'ri joylashtirish ham bo'lishi mumkin.

Qisqacha aytganda, ijodiy imitatsiya hali yo'q bo'lgan narsani to'ldiradi. Ijodiy imitatsiya mahsulotdan ko'ra ko'proq bozordan va ishlab chiqaruvichlardan ko'ra ko'proq iste'molchilardan boshlanadi. Ijodiy imitatsiya bozorga yo'nalgan bo'ladi va bozor qonunlariga amal qiladi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasini tanlagan tadbirkorlarga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagicha:

- ijodiy imitatsiya tez o'sadigan bozorni talab qiladi;
- ijodiy imitatorlar yangi mahsulot yoki xizmat mualliflaridan iste'molchilarni tortib olishi bilan muvaffaqiyatga erishadi, ular bu mualliflar tomonidan tashkil qilingan, lekin to'liq xizmat ko'rsatilmagan bozorlarga xizmat ko'rsatish bilan muvaffaqiyatga erishadilar;
- ijodiy imitatsiya yangi so'rov yaratmaydi, balki mavjud so'rovni qondiradi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasi bozorda hukmron vaziyatni egallab olishga intilishini hisobga olib, u miqyosli va muhim mahsulot, jarayoni yoki xizmatga nisbatan ko'proq qo'llanishi mumkin.

Shaxsiy kompyuterlar ishlab chiqish bo'yicha «IBM» kompaniyasi misolida ijodiy imitatsiya strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga misol keltirib o'tamiz.

Bunday kompyuter yaratish g'oyasi «Apple» kompyuteri yaratuvchilariga tegishli. «IBM» kompaniyasining kichkina, mustaqil kompyuter hech kimga kerak emasligiga ishonchi komil edi – «u tejamkor emas, optimal tavsifnomalari yo'q va u qimmat». Boshqacha qilib aytganda, shaxsiy kon'yunktura g'oyasi hammaga bema'ni bo'lib tuyulgan. Biroq, bu kompyuterlarga talab mavjud bo'lib chiqdi. «IBM» kompaniyasi darhol shaxsiy kompyuterlar sohasida etalon bo'lib xizmat qilishi va elektron hisoblash mashinalari bozorida hukmron yoki hech bo'lmasa yetakchi vaziyatga bo'lishi mumkin bo'lgan mashinalar konstruksiyasi yaratish bo'yicha ishlarga qo'shildi. Kompaniyaning sa'y-harakatlari muvaffaqiyat bilan tamomlandi. Atigi ikki yil ichida «IBM» shaxsiy kompyuterlar bozorida yetakchi bo'lib oldi va «Apple» kompaniyasini ortda qoldirib ketdi. Bundan tashqari, «IBM» shaxsiy kompyuterlari ushbu kompyuterlar sinfida haqiqiy etalonga aylandi va «IBM» umumiy sotuv hajmida maksimal ulushni egalladi.

Tadbirkorlik dzyudosi. Barcha tadbirkorlik strategiyalari, ayniqsa, tarmoqda yoki bozorda hukmron yoki yetakchi pozitsiyalar egallash uchun foydalaniladigan strategiyalar orasida tadbirkorlik dzyudosi strategiyasi eng kam riskli hisoblanadi va muvaffaqiyatga erishishga boshqalardan ko'proq xizmat qiladi.

P.Druker ushbu tarmoqda yangi hisoblangan kompaniyalarga tadbirkorlik dzyudosi strategiyasini qo'llash hamda tashkil topgan va yetuk kompaniyalarni ortda qoldirib, yetakchi pozitsiyalarga uchib chiqishga imkon beradigan beshta o'ziga xos odatni ajratib ko'rsatadi.

1. Kompaniya yoki tarmoq uning o'zi tomonidan ishlab chiqilmagan yoki qabul qilinmagan barcha yangiliklarga mensimasdan munosabatda bo'ladi.

Misol tariqasida elektron uskunalarda elektron lampalar o'rnini egallagan tranzistorlar ixtirosini keltirish mumkin.

Ushbu ixtiro AQShda elektrotexnika va elektr uskunalar sohasida yetakchi sanalgan «Bell laboratoriz» kompaniyasining 1947 yildagi ixtirosi hisoblanadi.

Yetakchilar sifatida umume'tirof etilgan «RKA» va «Djeneral elektrik» kompaniyalariga ularning mag'rurligi xalaqit berdi. Natijada o'sha paytlar deyarli hech kimga ma'lum bo'lmagan «Soni» kompaniyasi tranzistordan foydalanish litsenziyasini arzimagan pulga – 25 ming dollarga sotib oldi. Ikki yildan keyin «Soni» kompaniyasi oddiy lampali priemnikdan besh marta yengil va uch baravar arzon bo'lgan ilk portativ tranzistorli priemnik chiqardi.

2. Ikkinchi odat deb bozordan «qaymog'ini olish» tendensiyasi va eng yuqori foyda keltiradigan bozor qismiga yo'nalganlikni hisoblash mumkin.

Aynan «Kseroks» kompaniyasining tendensiyasi uni nusxa ko'chirish apparatlarining yapon imitatorlari uchun nishon qilib qo'ydi.

«Kseroks» kompaniyasi o'zining butun e'tiborini yirik ishlab chiqaruvchilarga, eng qimmatli va yuqori sifatli avtomatlar yoki katta partiyadagi nusxa ko'chirish apparatlari xaridorlariga qaratdi. To'g'ri, u boshqa xaridorlarga ham rad etmadi, biroq shu bilan bir paytda ularning qadriga yetmadi va ularni jalb qilish uchun hech narsa qilmadi. Tadbirkorlik dzyudosi strategiyasi yapon kompaniyalariga nusxa ko'chirish apparatlari bozoriga bostirib kirish va uning katta qismini nusxa ko'chirish mashinalari kashfiyotchisi hisoblangan «Kseroks» kompaniyasidan tortib oldi.

3. Uchinchi, bundan ham zararli odat «sifat»ga ishonch bilan bog'liq. Mahsulot yoki xizmat sifati bu – ta'minotchi ushbu tushunchaga kiritadigan narsa emas. Sifat bu – iste'molchiga foyda keltiradigan va u buning uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan narsadir. Mahsulot ko'p mehnat talab qilishi va uni tayyorlash xarajatlari katta ekanligi sababligina sifat bilan bog'lanishi mumkin emas. Ishlab chiqaruvchilar esa odatda sifat tushunchasini aynan shunday izohlaydilar. Sifatni bunday tushunish yaxshi xabardor emaslikdan dalolat beradi. Xaridorlar faqat ular

uchun foydali bo'lgan va qimmatga ega bo'lgan tovar uchun pul to'laydilar. Sifat faqat shundagina namoyon bo'ladi.

4. To'rtinchi odat bundan oldingi ikki odat bilan qalin aloqada hisoblanadi va ustamali narxlarga ishtiyoqda ifodalanadi. Ustamali narx yoki «mukofotli» narx raqobatchiga to'g'ridan-to'g'ri taklif hisoblanadi.

Narxni oshirish yo'li bilan yalpi foydani oshirishga harakat qilish muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar. Boshqacha qilib aytganda, narxni oshirar ekansiz, raqobatchilar boshini pana qilib turgan soyabonni ochganday bo'lasiz. Tan olingan yetakchi uchun balandroq foyda bo'lib ko'ringan narsa aslida bir necha yil davomida yetakchi ag'darib tashlaydigan va uning bozordagi o'rnini egallab oladigan, ishga yangi kirishgan kompaniyalar (tadbirkorlar) uchun subsidiyalarga aylanadi.

5. Beshinchi odat yetuk, bozorda mustahkam o'rin egallagan kompaniyalar uchun xos bo'lib, ularning faoliyatiga jiddiy yo'qotishlarga olib keladi. Bu yerda ushbu kompaniyalar uchun xos bo'lgan mahsulot, xizmat yoki jarayonni optimallashtirish emas, balki maksimal qilishga intilish ko'zda tutiladi. Bozorning o'sishi va rivojlanishi bilan korxonalar hammaga bir xil mahsulot yoki xizmat taklif etgan holda har bir foydalanuvchini qondirishga intiladi.

Yetarli darajada bo'lmagan ixtisoslashuvni raqobatchi firmalar qondirishi mumkin bo'lib, ular asta-sekinlik bilan bozorni egallab olib boshlaydi.

Shunday qilib, tadbirkorlik dzyudosi strategiyasining asosiy mazmuni quyidagidan iborat. Ishlab chiqaruvchi o'zining kuchli tomoni deb hisoblaydigan narsa aslida unga qarshi bo'lib chiqadi. Biroz vaqt o'tgach, yangi kompaniya xuddi shunga o'xshash bo'lgan, lekin muayyan bir bozor ehtiyojlarini qondirishi ko'zda tutilgan uskuna taklif etadi. Tadbirkorlik dzyudosi doimo bozorga yo'naltirilgan bo'ladi va bozor kon'yunkturasi nuqtai nazaridan amalga oshiriladi. Ushbu strategiyani tarmoq, ishlab chiqaruvchilar va ta'minotchilarni, ularning odatlari (ayniqsa, salbiy odatlar) va siyosatini tahlil qilishdan boshlash lozim.

Tadbirkorlik dzyudosi ma'lum darajada asl innovatsionlikni nazarda tutadi. Xuddi shu mahsulot yoki xizmatni arzonlashtirilgan narxda taklif etish yetarli darajada asoslanmagan hisoblanadi. Mahsulotda uni boshqa mavjud namunalardan farqlab turadigan biron narsa bo'lishi lozim.

Ekologik «nisha»lar. Bundan oldingi tadbirkorlik strategiyalari bozorda yoki tarmoqda yetakchi yoki hatto hukmron holatni egallab olishga yo'naltiriladi.

Ulardan farqli ravishda ekologik «nisha» strategiyasi nazorat qiladigan holatga erishish uchun foydalaniladi. Iqtisodiy «nisha» strategiyasidan maqsad: kichik bozorda monopol holatga erishish. Agar dastlabki ikki strategiya raqobat kurashiga kirishishni ko'zda tutadigan bo'lsa, ekologik «nisha» strategiyasi raqobatdan va umuman, chetdan bezovta qilishdan ishonchli himoya qilishni

ta'minlaydi.

P.Druker ekologik «nisha»ning ulardan har biri o'z xususiyatlariga ega bo'lib, o'z talablarini bildiradigan, o'z cheklovlariga ega va o'zining risk darajasi bilan tavsiflanadigan uch turini ajratib ko'rsatadi.

Asosiy ekologik «nisha» strategiyalari:

- 1) «zastava» strategiyasi;
- 2) ixtisoslashgan malaka strategiyasi;
- 3) ixtisoslashgan bozor strategiyasi.

«Zastava» strategiyasi. Qoidaga ko'ra, bu strategiyani qo'llaydigan firmalar tor bozorda faoliyat yuritadi. Bu holatda raqobat talabni oshirmagan holda faqat narxni pasaytirishi mumkin. Ko'plab mulohazalarga ko'ra kompaniyalarga «zastava» holatida bo'lish juda foydali hisoblanadi. Biroq bu holatni egallash va uni ushlab turish uchun bir qator qat'iy talablarni bajarish zarur.

Chiqarilayotgan mahsulot butun jarayonning muhim bo'g'ini bo'lishi lozim.

Mahsulot shunchalik muhim bo'lishi kerakki, undan foydalanishdan voz kechish uning qiymati bilan taqqoslaganda arziyasiz bo'lib ko'rinadigan juda katta yo'qotishlarga olib kelishi hech kimda shubha uyg'otmasin. Bozor unga birinchi bo'lib kirgan firmaga bu yerda xo'jayin holatini egallashni ta'minlaydigan darajada tor bo'lishi lozim. Bu bozor ma'lum bir tur to'laligicha egallaydigan o'ziga xos «tur», ekologik «nisha» bo'lishi va shu bilan bir paytda raqobat qiluvchi «tur»lar–raqobatchilarning e'tiborini jalb qilmaydigan darajada kichik va kamtarin bo'lishi lozim.

«Zastava» holati qattiq cheklovlarga va katta risk darajasiga ega. Bu holat yetarli darajada turg'un hisoblanadi. Band qilingan ekologik «nisha» sezilarli o'sish tendensiyasiga ega emas. «Zastava» holatini egallagan kompaniya o'z ishini kengaytirish va uni to'liq nazorat ostiga olish imkoniga ega emas. Bunday kompaniya chiqarayotgan mahsulot sifati va arzonligidan qat'i nazar, unga bo'lgan talab to'laligicha u tarkibiy qism sifatida to'ldirib turadigan mahsulotga (jarayonga) bog'liq bo'ladi.

Ixtisoslashgan malaka. «Zastava» strategiyasidan foydalanadigan kompaniyalardan farqli ravishda, «ixtisoslashgan malaka» kompaniyalari shu bilan bir paytda o'ziga xos hisoblangan yetarli darajada keng «nisha» egallaydi. Bunga faqat qat'iy belgilangan mahsulot tayyorlashda professional mahoratga yoki yuqori malakaga tez sur'at bilan erishish shartida muvaffaq bo'lish mumkin.

Ixtisoslashgan malaka «nisha»si strategiyasi o'ziga xos samaradorlik bilan yirik fan-texnika yutug'i paydo bo'lganidan keyingi ilk bosqichlarda foydalanilishi mumkin. Ixtisoslashgan malaka «nisha»si sof tasodifiylik tufayli kamdan-kam hollarda aniqlanadi.

Ko'plab kompaniyalar tajribasining ko'rsatishicha, bu «nisha»lar faqat

innovatsion imkoniyatlarni sistematik ravishda o'rganish tufayligina ochilgan.

Biroq ixtisoslashgan malaka «nisha»si nafaqat o'ziga xos afzalliklarni ko'zda tutadi, balki qat'iy cheklovlar ham qo'yadi. Birinchisi – u sohiblarida tunnel hissiyotlarini rivojlantiradi. O'zining nazorat qiluvchi holatini saqlab turish uchun ular chapga ham, o'ngga ham nazar tashlamasdan faqat to'g'riga qarash, o'z oldidagi cheklangan makonda tor ixtisoslashgan sohani ko'rishni o'rganishga majburlar. Ikkinchi cheklov shu bilan bog'liqki, ushbu «nisha» sohiblari odatda bozorga mustaqil chiqa olmaydi. Bunda u boshqa birovga bog'liq, go'yoki uning tarkibiy qismi bo'ladi.

Ushbu strategiyani qo'llayotgan firmalar tajribasining ko'rsatishicha, vaqt omili, aniqrog'i, harakat boshlash vaqtini tanlash ixtisoslashgan malaka «nisha»si ochish yoki yaratishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ixtisoslashgan bozor. Ixtisoslashgan bozor «nisha»sining ixtisoslashgan malakadan asosiy farqi shundaki, u o'ziga xos mahsulot yoki xizmat atrofida emas, balki bozorni maxsus (ixtisoslashgan) bilish atrofida shakllanadi. Qolgan barchasi ulardan bir xil sanaladi.

O'zgaruvchan qadriyatlar va tavsifnomalar. Yuqorida gap borgan tadbirkorlik strategiyalaridan maqsad yangiliklar kiritish edi. Quyida gap boradigan tadbirkorlik strategiyasida strategiyaning o'zi yangilik kiritish hisoblanadi. Ushbu strategiya yo'naltirilgan mahsulot va xizmatlar chiqarish uzoq vaqtdan beri ma'lum bo'lishi mumkin. Biroq ushbu strategiyaning o'ziga xosligi shundaki, u mavjud mahsulotni (xizmatni) biron-bir yangilikka aylantiradi va unga yangi xususiyatlar baxsh etadi. Strategiya ularning foydaliligini, qimmatini va iqtisodiy tavsifnomalarini o'zgartiradi. Hech qanday tabiiy o'zgarishlarga uchramagan holda bu mahsulotlar yangi iqtisodiy xususiyatlarga ega bo'ladi.

Bu strategiyalarning barchasi bitta umumiy xislatga ega. Ular iste'molchi uchun yaratiladi, bu esa korxonaning, umuman har qanday iqtisodiy faoliyatning yakuniy maqsadidir. Ushbu maqsadga to'rt xil yo'l bilan erishiladi:

- 1) foydalilik yaratish;
- 2) narx shakllantirish;
- 3) iste'molchining ijtimoiy va iqtisodiy voqeliklariga moslashish;
- 4) iste'molchiga uning uchun asl qimmatga ega bo'lgan narsa taklif etish.

Iste'molchi uchun foydalilik yaratish. Foydalilik yaratish strategiya-sida narx odatda hal qiluvchi ahamiyatga ega emas.

Strategiyaning mazmuni bunda iste'molchilar ularning maqsadlariga xizmat qiladigan ishlarni bajarish imkoniyatini qo'lga kiritadigan sharoitlar yaratishdan iborat. Shu sababli agarda siz bu strategiyadan foydalanishni niyat qiladigan bo'lsangiz, o'z oldingizga quyidagi savollarni qo'yishingiz zarur: nima asl «xizmat»ni tashkil etadi va uning iste'molchi uchun asl «foydaliligi» nimadan

iborat?

Narx shakllantirish. Ko'plab ta'minotchilar, jumladan, xizmat ko'rsatish sohasi korxonalari narx shakllantirishni hech qachon strategiya deb hisoblamagan. Axir aynan narx shakllantirish iste'molchiga u haqiqatda xarid qiladigan narsa uchun pul to'lash imkoniyatini beradi. Yaxshi bir misol: Jillett taklif etgan xavfsiz ustaralar. Ustaraning tuzilishi shundayki, unda faqat Jillett tomonidan patentlangan lezviadan foydalanish mumkin edi. Ustara tannarxining taxminan 1G'5 qismiga teng narxda sotilgan. Lezvielar esa o'z tannarxidan besh baravar qimmatga sotilgan. Biroq iste'molchi ustarani uzoq muddatli davrda foydalanish uchun sotib oladi, lezvielarni esa u tez-tez sotib olishiga to'g'ri keladi. Shunday qilib, Jillett xaridorlarni «tutib oldi», buning sababi esa - Jillett ishlab chiqaruvchi sotadigan narsaga emas, balki xaridor xarid qiladigan narsaga – soqol olishga narx belgiladi.

Iste'molchining real imkoniyatlari. Ishlab chiqaruvchi yangi yaratilgan mahsulotni doimo iste'molchilarning real imkoniyatlariga yaqinlashtirishga harakat qilishi lozim. Bu esa tovarlarni pulini bo'lib-bo'lib to'lash sharti bilan sotish tizimining paydo bo'lishiga olib keldi. Mazkur holatda innovatsion strategiya shundaki, to'lov muammosi mahsulotga nisbatan begona yoki uzoq hisoblanmaydi. Ssuda, pulini bo'lib-bo'lib to'lash sharti bilan sotishning o'zi iste'molchiga nisbatan mahsulot hisoblanadi.

Iste'molchi uchun mo'ljallangan hamma narsa uning real imkoniyatlari va real holatiga mos kelishi lozim, aks holda tovar yoki xizmat uchun uchun amaliy foyda bermaydi.

Iste'molchi uchun qimmat. Bu turdagi strategiyalarning oxirgisi iste'molchiga ishlab chiqaruvchi an'anaviy ravishda mahsulot deb hisoblaydigan narsani emas, balki uning uchun haqiqatda qimmatga ega bo'lgan narsani taklif etish hisoblanadi. Mohiyatiga ko'ra bu strategiya bundan oldingi – mahsulotning ajralmas qismi va xaridor sotib olish va pul to'lashga tayyor bo'lgan narsaning bir qismi sifatida iste'molchining real voqelik tizimini tan olish strategiyasini rivojlantiradi va chuqurlashtiradi.

Xulosa tariqasida P.Druker quyidagicha fikr bildirib o'tadi. Tadbirkorlik strategiyalari xuddi maqsadli yo'naltirilgan innovatsion faoliyat va tadbirkorlik boshqaruvi kabi muhim ahamiyat kasb etadi. Ularning barchasi birgalikda innovatsionlik va tadbirkorlik deb ataladigan narsani tashkil qiladi.

Biroq belgilangan yangilik kiritishga to'laligicha mos keladigan tadbirkorlik strategiyasi tanlash yuqori risk darajasi bilan bog'liq qarorni ifodalaydi. asosiy qiyinchilik shundaki, tadbirkorlik strategiyalarini ular eng yaxshi tarzda mos tushadigan raqobatli vaziyatlardan tashqarida baholash va ko'rib chiqish mumkin emas.

Eng asosiy xulosa: narxga oid ko'rsatmalar va iste'molchilar o'zlashtirishiga eng munosib keladigan tadbirkorlik strategiyasi muvaffaqiyatga erishish uchun eng katta imkoniyatga ega. Kiritilgan yangilik bozordagi yoki jamiyatdagi o'zgarishlarni tajassm etadi, u iste'molchining ehtiyojlarini eng to'liq va aniq qondirib, boylikni oshiradi. Yangilik kiritish o'lchami bo'lib u iste'molchilarga keltiradigan foyda xizmat qiladi. Aynan shu sababli tadbirkorlik bozor dinamikasi va talablariga asoslanishi kerak.

Bunda tadbirkorlik strategiyasi tadbirkorlik qarorlari qabul qilish sohasi bo'lib qolaveradi, bu esa risk mavjudligi ehtimolini istisno qilishi mumkin emas. Tadbirkorlik strategiyasi zinhor intuitsiya va ortiq qiziqib ketishga (azart) asoslanmasligi lozim. Lekin shu bilan bir paytda u to'g'ri ma'noda fan qatoriga qo'shilishi mumkin. Tadbirkorlik strategiyasi bu – sog'lom fikrlashning, aqli rasolikning timsolidir.

4-reja. Innovatsion strategiyalarni samarali boshqarishni takomillashtirish.

Xalqaro statistika amaliyotiga muvofiq korxonalarda innovatsion texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni eksperimental tekshirish ITTKIning tarkibiga kiradi. Ammo texnologik tayyorlashg tarkibiga resurslarning turlariga ehtiyojni me'yorlashtirish bo'yicha tashkiliy ish, ishlab chiqarish va mehnat, kapital qurilishni tashkil etish usullarini ishlab chiqish (innovatsion faoliyat) ham kiradi, ITTKIga nisbatan 3-10 marta ko'proq xarajatlarni talab etadi.⁵

Fan-texnika taraqqiyotining hozirgi bosqichi mehnat ashyolarini ko'proq mexanik ishlab chiqishdan materiya harakatlanishining turli-tuman murakkab shakllari, ayniqsa jismoniy, kimyoviy, biologikjarayonlardan majmuaviy foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik inqilob yordamida ta'riflanadi.

Texnologiya nafaqat operatsiyalarni bajarish tartibi, balki mehnat ashyolarini tanlash, ularga ta'sir ko'rsatish, ishlab chiqarishni uskunalar, asboblari, qurollar, nazorat vositalari bilan jihozlash, ishlab chiqarishning shaxsiy va buyumli elementlarini vaqtda va masofada biriktirish, mehnatning mazmuni, asosiy ishlab chiqarish vositalariga nisbatan ham belgilanadi.

⁵ Акофф Р, Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

Shuning uchun tubdan yangi texnologiyalarni o'zlashtirish bir vaqtda yangi vositalar va mehnat ashyolaridan samarali foydalanish shart-sharoitidir. Nima uchun?

Birinchidan, gap operatsiyalarning borgan sari ko'proq maydalanishi va demak, ularning hamisha bir xilligi, yoqimsizligi ko'payishi yo'nalishi bo'yicha rivojlanishi mumkin bo'lgan diskretli (uzuq-uzuq) ko'p operatsiyali jarayondan kam operatsiyali ishlab chiqarish jarayoniga o'tish haqida ketmoqda.

Ikkinchidan, mehnat ashyolarini mexanik ishlab chiqish uzluksiz jarayonlar: tebranishli ishlov berish, kukunli mertallurgiya, aniq plastik deformatsiyalash, eritiluvchi modellar, markazdan uzoqlashish, bosim ostida, shtampovka bo'yicha aniq qurolga o'z o'rnini bo'shatib bermoqda.

Uchinchidan, yarim tayyor mahsulotlarni to'liq qayta ishlashga ega yopiq texnologiyalar (chiqindisiz texnologiya)ga yondashuv boshlanmoqda.

To'rtinchidan, texnologiyada borgan sari ko'proq ekstremal sharoitlar: o'ta past va o'ta yuqori harorat va bosim, chuqur vakuum, beixtiyor portlatish usullari, yadroli nurlantirish va boshqalardan foydalanilmoqda.

Beshinchidan, yangi texnologiya, odatda, elektr energiyasidan nafaqat harakatga keltiruvchi kuch sifatida, balki mehnat ashyolarini bevosita ishlab chiqarish – elektr kimyoviy, elektr fizik (lazerli, elektr uchqunli, elektr impulsli, elektr aloqali), yuqori chastotali toklar bilan ishlab chiqishda foydalanish bilan bog'liq.

Yuqori quvvatli energiyaning elektron tarmog'idan materiallarni issiqlikka chidamliligini oshirish, erituvchilarsiz bo'yash, bir zumda polemerlash, oqar suvlarni dezinfektsiyalash uchun foydalaniladi. Lazer texnologiyasidan payvandlash, kesish, issiqlik bilan ishlov berish, detallarni mustahkamlash, teshiklarni yamash, aloqasiz nazoratda foydalaniladi.

Oltinchidan, eng yangi texnologiya uchun ko'chma mexanik agregatlar va unifikatsiyalangan apparatlarga ega turli-tuman mashinalardan, elektr quvvatidan materiallarni ishlab chiqarishda universal vositachi sifatida foydalanishga o'tish bilan bog'liq katta universallik xosdir.

Ettinchidan, yangi texnologiyalar ko'pincha sohalaro xarakterga ega. Masalan, metallurgiya va mashinasozlik plastik deformatsiyalash, shesternallar, o'qlar, vallar, roliklar, parmalar va boshqa metizlar prokatini qattiq shtampovkalashdan foydalaniladi.

Fan-texnika inqilobi davrining eng ommaviy sanoat texnologiyasi plenarlidir. Uning yordamida mantiqiy va eslab qoluvchi qurilmalar uchun integral sxemalar tarkibidagi optik, magnitli, akustik, qattiq moddali ko'p sonli tranzistorlar hamda turli fizik signallar uchun datchiklar (o'lchagichlar) ishlab chiqariladi. Fizika-kimyo jarayonlari (fotografiya, plenkalarni olish va hokazo) mexanik ishlab chiqarishlarning o'rnini bosadi. Bu bir tekislikda minglab va o'n minglab o'xshash asboblarni shakllantirish, EHMdan foydalanishni loyihalashtirish va keyin mikroprotsessorlar va boshqa eng murakkab tuzilishga ega buyumlarni yaratish imkonini beradi. Yuqori fan-texnika salohiyatiga ega sanoat korxonalarida fundamental ilmiy kashfiyotlarga asoslanuvchi va solishtirma xarajatlar, resurslarning keskin pasayishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatidan tubdan oshiruvchi, ishlab chiqarishni majmuaviy avtomatlashishi, ekologik tozalikni ta'minlovchi 200ga yaqin kam operatsiyali asosiy texnologiya mavjud.

Yakka mashinalar o'z o'rnini umumiy ishlab chiqarish davrini bajaruvchi texnologik majmualarga bo'shatib bermoqda. Yangi texnologiya uskuna va mahsulotga nisbatan uzoq muddat ilg'or bo'lib qoladi, sekinroq eskiradi. Shuning uchun unga investitsiyalar tezroq o'zini-o'zi oqlaydi.

2-jadval. Innovatsion strategik texnologiyalar tasnifi⁶

№	Tasnif belgilari	Texnologiya turlari
1	Qo'llanish sohasi	Fan va ta'lim, informatika, sanoat, xizmatlar sohasi, sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va hokazo
2	Yangilik darajasi	Kashfiyotlar asosida dunyoda beqiyos; nou-xau asosida tashkilot uchun beqiyos
3	Rivojlanish darajasi	Taraqqiy etgan, rivojlanayotgan, qotib qolgan eskirgan
4	Texnologiyani qo'llash sohasi	Boshqaruvchi (asosiy, yordamchi, xizmat

⁶ Акофф Р, Магидсон Д., Эддисон Г. «Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации», 2007.

		ko'rsatuvchi) ishlab chiqarish
5	Belgilanishi	Yaratuvchi, buzuvchi, ikki xildagi belgilanishda
6	Resurslarga munosabati	Ilmtalab, sarmoyatalab, energiyatalab, energiya tejovchi, chiqindisiz, non operatsiyalilar
7	Avtomatlashtirilganlik darajasi	Qo'lli, mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan, avtomat, odamsiz
8	raqobatbardoshligi	Aniq mamlakatlarda raqobatbardosh va raqobatbardosh emas

Innovatsiyalarni kodlashtirishga ega analogiyalarga ko'ra, texnologiyalarni kodlashtirish mumkin, bu ularni hisobga olish, qidirish, identifikatlash, va patentlash jarayonini avtomatlashtirish imkonini beradi.

Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (IChTTT) mahsulotning yashash davri (MYaD) bosqichi singari ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash (IChTT) va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlash (IChTT)ni o'z ichiga oladi.

IChTTTning maqsadi yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlashdan iboratdir.

IChTTTning vazifalari:

- yangi mahsulotning texnologikligini tahlil qilish;
- korxonaning mavjud texnologiya va uskunalar ishlab chiqarish quvvatlarini tahlil qilish;
- yangi mahsulot, nostandart texnologiya uskuna va jihozlarni ishlab chiqarish, ularni tayyorlashning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish;
- moddiy-texnik resurslar turlariga ehtiyojni me'yorlashtirish;
- yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalashtirish;
- moddiy-texnik resurslarning yangi etkazib beruvchilari bilan shartnomalar tuzish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish normativlarini hisoblash;
- Mahsulotlarni ishga tushirish va ishlab chiqarishning operativ-kalendar rejalarini ishlab chiqish;
- IChTTTni operativ boshqarish va hokazo.

ICHTTT bo'yicha ishlarni ko'p mehnattalabligi va uni o'tkazish xarajatlari ITTKI xarajatlaridan ancha oshib ketadi. Masalan, AQShda ICHTTT xarajatlari ITTKI xarajatlaridan 11 marta ko'proqdir. S. Orjanikidze nomli DAUda o'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra, bu nisbat kichik seriyali ishlab chiqarishda 4,6 dan yirik seriyali ishlab chiqarishda 8,0 gacha etadi.⁷

Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning seriyaliligi o'sgani sari maqsadli fan-texnika dasturlarini ishlab chiqishga ehtiyoj ortadi, ular bu mahsulotlarni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarish sharoitlarida keng ko'lamli o'zlashtirishni ko'zda tutadi va aksincha, yangi mahsulotni yakka va kichik seriyali ishlab chiqarish sharoitlarida bunday dasturlarga ehtiyoj yo'q. Ishlab chiqarishning bunday turlari uchun texnologik jarayonlarni ChPUga ega uskunalari, ishlov beruvchi markazlar va egiluvchan ishlab chiqarish tizimlari (EICHT) negizida mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish muammolari juda dolzarbdir.

Raqobatbardosh mahsulotni yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishni tashkil etish uchun ishlarning keng majmuasini rejalashtirishning dasturiy-maqsadli usullarini qo'llash zarur; bu usulning salmog'i ishlab chiqarish hajmining 20 %ga yaqinini tashkil etadi. Qolgan 80 % i ishlab chiqarishning kichik seriyali turlariga ega korxonalar mahsulotlariga to'g'ri keladi. Ular uchun texnologik jarayonlarni kompleks mexg'anizatsiyalash va avtomatlashtirish ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlashning maxsus ishlab chiqarilayotgan dasturlari bo'yicha amalga oshirilishi mumkin.

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash bu korxonaning DS (davlat standarti) va sifatning texnik shartlari tomonidan belgilangan mahsulotni rejali tartibda ishlab chiqarishga texnologik tayyorligini ta'minlovchi o'zaro bog'liq fan-texnika jarayonlari yig'indisidir. Sanoat mahsuloti sertifikatlanishi sababli mahsulot sifatiga talablar sezilarlicha oshiriladi.

Ishlab chiqarishni yagona texnologik tayyorlash tizimi (ICHYaTTT) - ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashni tashkil etish va boshqarishning davlat standartlarida belgilangan tizimi, u fan va texnika yutuqlari asosida uzluksiz

⁷ www.wikipedia.com

takomillashadi va turli boshqaruv darajalaridagi IChTTning rivojlanishi orqali boshqariladi.

IChYaTTTning asosiy maqsadi - ishlab chiqarishning har qanday turini ko'rsatilgan sifatli mahsulotlar, resurslarning muvofiq xarajatlarida va muvofiq muddatlarda ishlab chiqarishga to'liq tayyorligiga erishish uchun zarur sharoitlarni yaratish.

IChYaTTT quyidagilarni ta'minlashga qaratilgan: har bir korxona, tashkilot uchun fan, texnika va ishlab chiqarishning ilg'or yutuqlariga mos keluvchi IChTT usullari va vositalarni tanlash, qo'llashga yagona tizimli yondashuv; ishlab chiqarishni uni uzluksiz takomillashtirish, mukammalroq texnikani ishlab chiqarishga tez qayta sozlashga yuqori darajadagi moslashuvi; muhandislik-texnika ishlar muammosini mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan holda bajarilishini oqilona tashkil etish, shu jumladan ishlab chiqarish ob'ektlari va vositalarini qurish, texnologik jarayonlar IChTT boshqarishni ishlab chiqarishni avtomatlashtirish; IChTTning boshqa BAT va tizimchalari bilan o'zaro aloqasi; IChTTning yuqori samaradorligi.

IChYaTTTning tuzilishi ikki omil: IChTTning vazifaviy tarkibi va IChTTning vazifalari barcha darajalarda hal etiladi va quyidagi to'rt vazifa bo'yicha guruhlariga ajratiladi: mahsulotning texnologikligini ta'minlash; texnologik jarayonlarni ishlab chiqish; texnologik jihozlash vositalarini loyihalashtirish va tayyorlash; IChTTni tashkil etish va boshqarish.

IChYaTTTning asosini quyidagilar tashkil etadi:

- IChTT doirasining tizimli tuzilmali tahlili;
- mahsulotni tayyorlash va nazorat qilishning texnologik jarayonlarini turkumlash va standartlashtirish.

IChYaTTT bosqichlari:

- korxona va sohada mavjud IChTT tizimlari tahlili;
- IChTTning texnik ishchi loyihasini ishlab chiqish;
- IChTTning ishchi loyihasini ishlab chiqish (axborot texnologiyalari, texnik-iqtisodiy axborotlar klassifikatorlari, ixtisoslashtirilgan ish joylari va

uchastkalari, tashkiliy hujjatlar va lavozimli qo'llanmalarni guruhli ishlab chiqish usullarini tashkil etish hujjatlarini ishlab chiqish).

Texnologik jarayonlarning samaradorligini tahlil qilishda texnologiya tarkibiy qismlarini unifikatsiyalash darajasiga belgilangan texnologiyada mahsulot ishlab chiqarish ko'лами va muvofiq dasturini tanlash qonunini amalga oshirish sharti sifatida e'tibor qaratish kerak.

ICHYaTTTda hujjatlar. Texnologik hujjatlarning yagona tizimi (THYaT) talablariga muvofiq rasmiylashtiriladi, uning asosiy belgilanishi texnologik hujjatlarni rasmiylashtirish, tiklash va muomala qilish, unifikatsiyalash va standartlashtirish bo'yicha yagona o'zaro bog'liq qoida va me'yorlarni belgilashdir. THYaT ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash, hujjat shakllari va ularni rasmiylashtirish, me'yorlar va normativlarni ishlab chiqishni unifikatsiyalash va boshqa masalalarni ko'zda tutadi.

Ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlash – har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishda ehtimoliy ishlab chiqarish qarorlarini smetalash va tahlil qilish; texnologik vazifalar majmuasini bir vaqtda hal etishda har bir tasniflangan guruh mahsulotlarini ishlab chiqarishning ushbu ishlab chiqarish sharoitlari uchun muvofiq namunaviy jarayonini ishlab chiqishni o'z ichiga oluvchi ishlar majmuasi. Namunaviy ishlab chiqarish jarayoni mahsulotlarning ushbu guruhi uchun umumiy bo'ladi.

Namunaviy ishlab chiqarish jarayonini ikki yo'l bilan amalga oshirish mumkin:

- Asos sifatida iste'molchi uchun muvofiq variantni tanlash talablariga to'liqroq javob beruvchi aniq mahsulotni ishlab chiqarishning amaldagi ishlab chiqarish jarayoni olinadi.

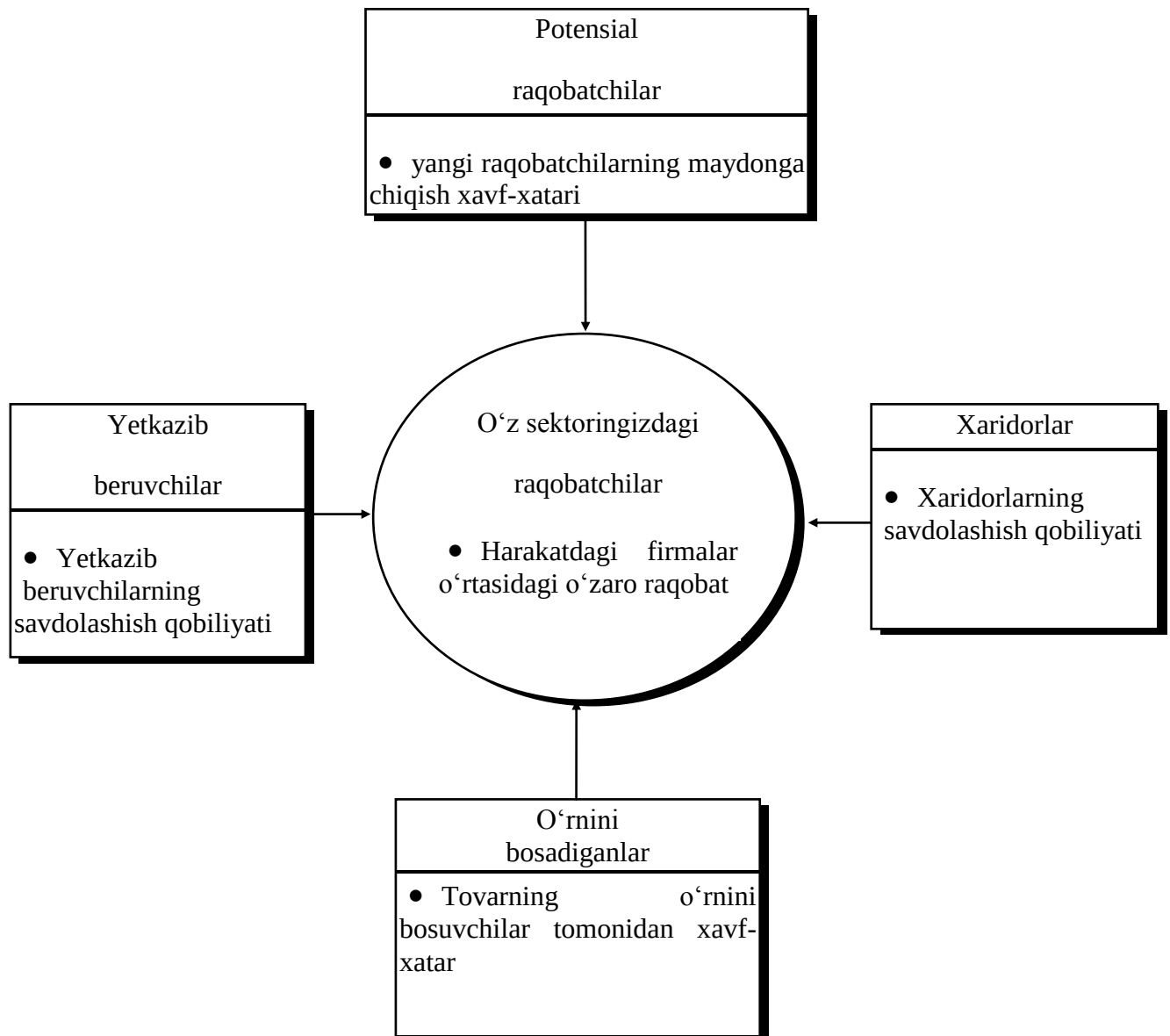
- Tanlash mezonlari – taraqqiylik va oqilona izchillik yangidan ishlab chiqiladi (o'tishlarning bir qismi bir korxonada amalda bo'lgan jarayonga boshqa qismi - boshqasidagiga mos keladi). THYaT tomonidan belgilangan shakllarda ishlab chiqilgan texnologik hujjatlardan KBAT uchun axborotlarning birlamchi massivi sifatida foydalanish mumkin. THYaTni ishlabchiqarishga tatbiq etish va

ishlab chiqarish jarayonlarini turkumlashtirish ishlab chiqarishni ishlab chiqishga vaqtni 35-40%ga qisqartirish imkonini beradi.

Shunday qilib, IChTTTQning faoliyatini qisqartirish va uning samaradorligini oshirishning asosiy omillari IChTTYaT, THYaT, KBATni tatbiq etish, ishlab chiqarish jarayonlarini unifikatsiyalash va turkumlash, menejmentning ilmiy yondashuvlari qo'llanilishini tahlil qilish va jarayonlar tashkil etilganligi tamoyillariga rioya etishdan iborat.

Ishlab chiqarishni firma miqyosida tashkiliy-texnik rivojlantirish texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish bo'yicha investitsion va innovatsion loyhalarni amalga oshirish asosida amalga oshiriladi.

Fan-texnika taraqqiyoti va innvatsion siyosatning natijalari ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi (IChTTD) da aks ettiriladi. IChTTD innovatsion siyosatning natijaviyligi, texnologiya va jarayonlarni tashkil etish darajasini tizimga "kirish" talablariga mosligi darajasi yordamida ifodalanadi. Agar "kirish" – butlovchi buyumlar, xomashyo, materiallar va boshqalarning sifati raqobatbardoshlik talablariga mos kelsa, u holda "kirish" ni qayta ishlab chiqarish "jarayoni" ning sifati tizimning "chiqishi"da yuqori bo'lishi kerak. Masalan, "kirish" ning sifati 5 ga baholansa, ya'ni raqobatbardoshlik talablariga javob qaytarsa, "jarayon" ning sifati 3 bo'lsa, u holda chiqishda 3 bo'ladi. Sarmoyador "kirish" sifatini oshirishga katta mablag' sarflab, "chiqish"da istalgan natijani ola olmaydi, chunki texnologiya va jarayonlarni tashkil etish "kirish"ni sifatli qayta ishlashga qodir emas. Boshqa vaziyat: texnologiya va jarayonlarni tashkil etish rahobatbardoshlik talablariga javob beradi, ammo "kirish"ning sifati, masalan, ishlab chiqarish hujjatlaridagi sifat ko'rsatkichlari va tovarning resurslar iste'moli raqobatbardosh emas, bunda "chiqish"dagi sifat ham raqobatbardosh emas. Bundan quyidagi xulosa kelib chiqadi: tizimda "kirish" va "jarayon" sifatining mutanosib darajasini (yaxshisi tashqi yoki ichki bozorda raqobatbardoshligini) ta'minlash kerak.



M. Porterning beshta raqobat kuchi⁸

«Boston konsalting guruhi qolipi» orqali bozorda foyda olish, korxona faoliyat ko'rsatadigan hududlardan eng samarali strategik xo'jalik bo'limlarini tanlash orqali amalga oshiriladi.

Birinchi hudud - «yulduzlar» (katta talab va bozorda yuqori ulushga erishilgan). Bu hududni e'zozlab, yanada mustahkamlash choralari ko'riladi.

⁸ Abdusattarova X.M. Innovatsiya strategiyasi. O'quv qo'llanma. T.2011 y.

Bozordagi ulushni saqlash uchun narxlarni pasaytirish, reklama xarajatlarini ko'paytirish, mahsulot turlarini ko'paytirish va boshqalar amalga oshiriladi.

Ikkinchi hudud - «sog'in sigirlar» (past talab, ammo bozorda firmaning ulushi yuqori). Bu hududga qat'iy nazorat o'rnatiladi.

Uchinchi hudud - «tarbiyasi qiyin bolalar» (talab yuqori, ammo bozorda ulush kam). Bu hudud imkoniyatlarini o'rganish va «yulduzlar» hududi darajasiga ko'tarilishi ehtimoli mavjud yoki mavjud emasligi aniqlanadi.

To'rtinchi hudud - «itlar» (past talab va bozorda kam ulush). Agar bunday hududni egallab turishga keskin sabab bo'lmasa, undan qutilish kerak.

Marketing rejasi asosiy hujjat bo'lib, kim, nima va qayerda hamda qaysi yo'l bilan aniq vazifani bajarish shart degan savollarga javoblarni ifodalaydi. Taktik rejalashtirish yaqin muddatga assortiment, savdo, narx, reklama, moliya, kadrlar va boshqalar bo'yicha korxona siyosatini belgilaydi.

■ Mahsulot assortimentini rejalashtirish - bo'lajak iste'molchilar guruhini va ular talabini aniqlash, mahsulotni texnik ko'rsatkichlari va iste'mol qiymatlarini muvofiqlashtirish, uning raqobatbardoshligini baholash, qadoqlashni rivojlantirish, tovar turlarini yangilash va boshqalarni o'z ichiga oladi;

■ tovar harakati yo'nalishlari va sotishni rejalashtirish - tovarlar oqimi yo'llari, qancha zaxiraga ehtiyoj borligi, transport orqali tashish, qayta qadoqlashni, tovar aylanmasi va sotishdan keyingi xizmat kabilarni aniqlashdan iborat;

■ reklama va sotishni rag'batlantirishni rejalashtirish - reklama vositalarini tanlash, sotuvchilarni va xaridorlarni rag'batlantirish usullarini aniqlash, raqiblarga ta'sir ko'rsatish yo'llarini baholash demakdir;

■ moliyaviy ko'rsatkichlarni rejalashtirish - shu jumladan, marketing xarajatlarini aniqlash, bahoni belgilash (talab, xarajatlar, raqobatchilar, marketing tadbirlaridan olinadigan daromadga asoslanib)ni tashkil etadi;

■ kadrlar bilan ta'minlash rejasi-rahbariyat va mutaxassislarni joy-joyiga qo'yish, kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish, maslahatchilarni yollash, boshqa korxonalar tajribasini o'rganishni o'z ichiga oladi.

Boshqa imkoniyati bozor chegarasini kengaytirish, ya'ni yangi bozorlar topish va mavjud tovari bilan ularda savdo-sotiq yuritishdan iborat. Navbatdagi imkoniyati tovarni takomillashtirish, ya'ni mavjud tovardan keskin farq qiladigan, sifati, iste'mol qiymati yuqori bo'lgan tovarning yaratilishi bilan bog'liq.

2-bosqichida korxona tarmoq doirasida boshqa korxonalar bilan hamkorlikda (integratsiya) ishlashi mumkin. Bunda shu tarmoq doirasida taqsimot tizimi qat'iy nazorat qilinadi, ya'ni bunda raqobatchi firmalari ustidan doimiy nazorat olib boriladi.

Korxonaning o'sish strategiyasining 3-bosqichida tarmoq doirasida o'sish imkoniyatlari qolmagan bo'lsa, korxonaning mavjud turiga yaqinroq yangi yo'nalishini tanlash, o'zlashtirishdan iborat jarayon amalga oshiriladi.

Strategik rejalashtirish korxona faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo'nalishini aks ettiradi. So'ngra har bir yo'nalish bo'yicha puxta rejalar tuziladi, chunki marketing konsepsiyasini qo'llaydigan korxonalar faoliyat natijalari ko'proq savdo sohasi bilan belgilanadi, rejalar orasida tovar nusxasini yaratishdan tortib, to pirovard sotishga qadar tovar harakati jarayonlarini qamraydigan marketingni rejalashtirish alohida o'rinni ega bo'ladi.

Xulosa

Bozor islohotlarining amalga oshirilishi, mamlakatning jahon hamjamiyatiga integratsiyalashuvi, jahon iqtisodiy tizimining bilimlar va axborot rolining o'sishi tomon o'zgarishi, yangi texnologiyalar va kapital bozori o'rtasidagi aloqalar kuchayishi bilan mamlakatimiz iqtisodiyotining innovatsion rivojlanish yo'liga o'tishi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Dunyoning yetakchi rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarida rivojlanish umumiy qonuniyatlari va tendensiyalarini bilish, shuningdek, boy tabiiy resurslar, ishlab chiqarish va ilmiy-texnik salohiyatga ega bo'lgan O'zbekistonning o'ziga xos sharoitlarini hisobga olgan holdagina O'zbekistonning innovatsion rivojlanish yo'liga o'tish yo'llari va usullarini ishlab chiqish mumkin. Zamonaviy dunyoda intellectual mahsulotning tijoratlashuvi, fan va texnika rolining tubdan o'zgarishi sababli har bir davlat, shuningdek, alohida korxonalar darajasigacha bo'lgan quyi boshqaruv darajasidagi strukturalar bozor sharoitlarida ilmiytexnik va innovatsion faoliyatga resurslar ajratish, bu faoliyat natijalarini amalga oshirishga o'z munosabati xaqida tasavvurga ega bo'lishi, ya'ni mamlakat, mintaq, tashkilot va alohida shaxsning belgilangan ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlariga samarali erishish imkonini beradigan o'z innovatsion siyosatini ishlab chiqishi lozim.

Innovatsion sohada strategik va taktik choralar tizimini ishlab chiqish faqat ilmiy asosda amalga oshirilishi mumkin. Shu sababli faol harakat qilayotgan har bir shaxs, u qaysi faoliyat sohasida band bo'lmasin, fan va texnikaning rivojlanish umumiy qonuniyatlari, yangiliklarni samarali qo'llash usullari xaqida tasavvurga ega bo'lishi, yangiliklar kiritish nazariyasi, innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish amaliyotini, ya'ni innovatsion cstrategiyaning asosiy qoidalarini, shuningdek, mos keluvchi darajada innovatsion siyosatni shakllantirish va amalga oshirish xususiyatlarini bilishi zarur.

Innovatsion faoliyat bitta mantiqiy zanjirga birlashtirilgan bir qator tadbirlardan tashkil topadi. Bu zanjirning har bir bo'g'ini (innovatsion davraning) har bir bosqichi rivojlanishning o'zining mantiqiga bo'ysunadi, o'zining qonuniyatlari va xususiyatlariga ega. Ilmiy izlanishlar, tajriba – konstruktorlik va texnologik ishlamalar, investitsion – moliyaviy, marketing tadbirlari, ishlab chiqarish quvvatlari va tashkiliy tuzilmalar birga birlashgan holda bitta asosiy maqsad – yangilikni yaratishga bo'ysunadi.

Korxona faoliyatida innovatsion marketing tadqiqotlari bag'rida vujudga kelgan tovarlar, talab va texnologiyalarning yashash davralari qisqa vaqt ichida iqtisodiy ob'ektlar, jarayonlar va tizimlarni o'rganishda ustuvor holatni egallaganlar. Misol uchun, tashkilotlar, sanoat ishlab chiqarishi sohalari, texnik

buyumlar, qurilish konstruktsiyalari, mashinalar va mexanizmlar yashash davralari kontsepsiyasi ancha rivojlanganlar.

Innovatsion faoliyatni o'rganish uchun yangi tovar, yangi texnika va texnologiyalar, hamda ochiq tizimlar sifatidagi innovatsion tashkilotlarning yashash davralari eng katta ahamiyatga ega.

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

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

Tushunarliki, bularning barchasiga innovatsion strategiyaga kiritilishi kerak. Bunda aytib o'tilgan maqsadlardan birinchisi mahsulotlar va ishlab chiqarish texnologiyalarini takomillashtirish va yangi mahsulotlar va jarayonlarni o'zlashtirishni ko'zda tutadi. Bu, kamida, asosiy faoliyatning moliyaviy natijalarini pasaytirmaslik va buning uchun biznesning tashqi muhiti o'zgargan holda korxonaning bozordagi o'rnini saqlab qolishga imkon beradi. Ko'rsatib o'tilgan maqsadlarning ikkinchisi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirilishiga asoslanadi. Bunga ishlab chiqarish va vazifaviy tuzilmalarni takomillashtirib, resurslar (xodimlar, axborot, moliya, moddiy)dan foydalanishning samaradorligini oshirib, ishlab chiqarish – texnik va muxandislik bazasini ratsional ravishda asoslab, erishish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T. 2013 y.
2. Karimov. I.A. «Bank tizimi, pul muomalasi, kredit, investitsiya va moliyaviy barqarorlik to'g'risida». T.: O'zbekiston, 2005.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar.
5. Abdusattarova X.M. Innovatsiya strategiyasi.O'quv qo'llanma.:T.2011., 241b.
6. Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU, 2012.
7. Akbarxodjaev Z.Z. "Innovatsion menejment". O'quv-uslubiy majmua.- T.:TDIU, 2012.
8. Н.В. Рычкова "Маркетинговые инновации" - М.: КНОРУС, 2009, - 451 с.
9. "Государственно – частное партнерство в научно инновационной сфере" / Под. ред. А.К. Казанцева, Д.А. Рубвальтера. - М.: ИНФРА - М, 2009, - 300 с.
10. "Инновационный тип развития экономики" Учебник. / Под общей ред.А.Н. Фоломьева. М.: РАНС, 2010, - 388 с.
- 11.Вертакова Ю.В., Симоненко Э.С. "Управление инновациями: Теория и практика". М.: Высшее экономическое образование, 2010, - 410 с.
- 12.Мухамедьяров А.М. "Инновационный менеджмент" - М.: Инфра - М, 2012, - 212 с.

13. Сувоев С.Б., Трутнев. 2. К., Прокофьев В.Ю. Государственное поддержка жилищного строительство и развития коммунальной инфраструктуры Учебное пособие. -М.: Дело АНХ,2010,-264с.
14. Уроков А., Федотов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие. -М.: Дело АНХ,2010,-240.

Internet saytlari

www.travel-library.com

www.thebanker.com

www.bank.uz

www.bankir.uz

www.cb.uz

www.bearingpoint.uz

www.bilimdon.uz

www.bizbook.uz

www.ctth.uz

www.cer.ru

www.ek-lit.agava.ru