

**R.Musurmanov, K.M.Xurramov,
A.N.Rasulov**

STRATEGIK MENEJMENT



**Toshkent
2024**

O'ZBEKISTON RESRUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
CHIRCHIQ DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

R.Musurmanov, K.M.Xurramov, A.N.Rasulov

STRATEGIK MENEJMENT

O'QUV QO'LLANMA

*60112500-“Maktab menejmenti” bakalavriat ta'lim
yo'nalishi talabalari uchun o'quv qo'llanma*

Toshkent
«Sarbon LLS»
2024

UO'K 005.21
KBK 65.290-2
M-88

R.Musurmanov, K.M.Xurramov, A.N.Rasulov. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: "Sarbon LLS", 2024. 286 b.

Taqrizchilar:

D.O.Himmataliev – *Chirchiq davlat pedagogika universiteti "Pedagogika" kafedrasi professori, pedagogika fanlari doktori.*

Sh.Pulatov – *Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti dotsenti, pedagogika fanlari nomzodi.*

Ushbu o'quv qo'llanma "Strategik menejment" fanining fan dasturiga muvofiq tayyorlangan bo'lib, mazkur o'quv qo'llanma iqtisodiyot sohasida ta'lim olayotgan talabalarga muljallangan bo'lib, uning maqsadi qanday qilib strategik boshqaruvni muvaffaqiyatli olib borish va uning qonun-qoidalariga asosan ishlab chiqarish faoliyatini o'rganib, ishlab chiqarishni rivojlantirish masalalarini oydinlashtirishdir. Ya'ni strategik boshqaruv qonunlari asosida qanday qilib atrof-muhitdagi hayot bilan uyg'unlashib yashash va unda muvaffaqiyatli ishlash atroflicha yoritilgan.

Mazkur o'quv qo'llanmadan oliy o'quv yurtlarining talabalari, shuningdek, professor o'qituvchilar, magistrlar, ilmiy izlanuvchilar va strategik menejment yo'nalishi bo'yicha shug'ullanayotgan tadqiqotchilar ham foydalanishlari mumkin.

O'zbekiston Respublikasining oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 4-martdagi 55-sonli buyrug'iga asosan o'quv qo'llanma sifatida nashrga tavsiya etilgan

O'ZBEKISTON ISBN 978-9910-9398-5-3

FAN VA INNOVATSIYALAR
CHIRCHIQ DAVLAT PEDAGOGIKA
UNIVERSITETI
MARKAZI

KIRISH

«Strategiya» atamasi yunoncha so'z bo'lib, «generalning san'ati» demakdir. «Strategik boshqarish» atamasi 1960-1970 yillarda yo'qori pog'onada amalga oshiriladigan boshqarishni ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqini ifodalamoq uchun kundalik hayotga kirib keldi.

Zamonaviy sharoitlarda mamlakatimiz ravnaqini rivojlantirishda kelgusida yo'qori malakali iqtisodchi-mutaxassislar bo'lib etishadigan talabalarda korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko'paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy-amaliy bilimlarni shakllantirish zamon talabidagi dolzarb masalalardan biridir.

Strategik boshqarish deganda ishlab chiqarish (firma) ning inson salohiyatiga suyanishi, ishlab chiqarish faoliyatida iste'molchi talabiga ko'ra ish ko'rishi, tashkilotda tez moslashuv va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshirish, uzoq istiqbolda o'z maqsadlarini saqlab qolish va pirovard natijada maqsadlarga erishishga imkon berilishi tushuniladi. Murakkablashib boradigan raqobatli kurashda korxona omon qolishi uchun strategik boshqarish muhim omil bo'lishiga qaramay, tashkilotlar strategik harakatda qaramaylik bo'lmasligi oqibatida ko'p hollarda bozor raqobatiga bardosh berolmay, mag'lubiyatga uchrashi mumkin. Strategik boshqaruvning yo'qligi, avvalo quyidagi ikki shaklda gavdalanadi.

Birinchidan, tashkilot o'z faoliyatini shunday rejalashtiradiki, guyoatofidagi muhito'zgarmaydi, o'zgarsaham unda sifat uzgarishi ruy bermaydi. Strategiyasiz boshqarishda muayyan harakatlarning rejasi muhitning haqiqiy holati amalda o'zgarmaydigan qilib tuziladi. Ekstropolyatsiya(nar'sa va hodisaning bir qismini kuzatish asosida olingan xulosalarni uning boshqa qismiga tatbiq etish) usuliga asoslanib, uzoq

yillarga tuziladigan rejalarning belgilari strategik boshqarish bo'lmaydi. Uzoq muddatli istiqbolni kurab bilish boshqarishning muhim tarkibi ammo amalda mavjud ekstropolyatsiya va mavjud muhitning holatini oldindan bashoratlash strategik boshqarish degani emas. Strategik boshqarishda tashkilot faoliyat kursatayotgan vaqtning har bir onida kelajakda erishmoqchi bo'lgan maqsadlari o'z ifodasini topadi, ya'ni guyo kelajakda turib, hozirgi davrga qarash amalga oshiriladi. Hozirgi vaqtda tashkilot harakati aniqlanadi va ruyobga chiqariladi, reja esa ishlab chiqilmaydi yoki kelajada tashkilot nima qilmog'i kerak degan savol to'g'ilmaydi. Bunda strategik boshqarishga xoslik shuki, tashkilotning kelajakda istalayotgan holati belgilanibgina qolmay, atrofdagi uzgarishlarni seza oladigan va kelajakdagi istalgan maqsadlarga erishish imkonini beradigan qobiliyat ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, strategik boshqarish bir qolipdagi bajariladigan ish tartibi va sxemasi emas. Uning yoziladigan nazariyasi yo'qki, ma'lum masalalarni yoki muayyan holatlarda nima va qanday qilib yechish kerakligi kursatilsa. Strategik boshqarish - bu biznes va menejmentning ma'lum falsafasi yoki mafkurasi deyish mumkin. Strategik boshqarishni har bir menejer ma'lum darajada o'zicha tushunadi va amalga oshiradi. Albatta, qator tavsiyalar, qoidalar va strategiyaning muammolarini tahlil qilishning mantiqiy sxemalari va tanlash imkoniyati mavjud, shu bilan birga strategik rejalashtirishni va strategiyaning amaliy ruyobga chiqarish ham mumkin.

Mamlakatimiz xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlari bo'lgan ishlab chiqarish korxonalarini va xizmat ko'rsatish kompaniyalarini strategik boshqarish, buning natijasida jahon bozorida o'z mavqeiga ega bo'lish, raqobatchilikda yutib chiqish, mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirishdir.

"Strategik menejment" fanidan tayyorlangan mazkur o'quv qo'llanma kredit model tizim ta'lim yo'nalishidagi Oliy pedagogik ta'lim muassasalari **60112500-"Maktab menejmenti"** bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, fan dasturi asosida tayyorlandi.

1-MAVZU. "STRATEGIK MENEJMENT" FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI

REJA:

1. "Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati.
2. Kompaniya missiyasi va strategik qarashlarni belgilash.
3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.
4. Strategiyaning tanlash va uni amalga oshirish, amalga oshirishini baholash hamda nazorat qilish.

Tayanch so'z va iboralar: strategiya, strategik boshqarish, strategik baholash, tasavvur, kredo, missiya.

1.1. "Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati

«Strategik boshqaruv» atamasini yo'qori darajadagi boshqaruvni ishlab chiqarishning joriy boshqaruvdan farqini aks ettirish uchun 1960-1970-yillarda muomalaga kiritilgan. Operativ boshqaruvdan strategik boshqaruvga o'tishning mohiyatini aks ettiruvchi asosiy g'oya sifatida yo'qori rahbariyat diqqat markazini atrof muhitdagi o'zgarishlarga muvofiq tarzda va o'z vaqtida ta'sir ko'rsatish uchun tashqi muhitga o'tkazish zaruriyati sifatidagi o'ziga xos g'oya bo'lgan.

Strategiya so'zi yunoncha "strategos" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, **"geniralning sana'ti"** ma'nosini bildiradi.

Strategik boshqaruv nazariyasining nufuzli ishlab chiqaruvchilari tomonidan taklif etilgan bir qancha ta'riflarni ko'rib chiqaylik. Shendel va Hatten uni «tashkilotni uning atrofidagi muhit bilan aloqani aniqlash va o'rnatish jarayoni» sifatida tushunganlar. Ushbu jarayon tanlangan maqsadlarni amalga oshirish va resurslarni taqsimlash vositasida atrof muhit

bilan ko'ngildagiday o'zaro munosabatlar holatiga vaziyatish harakatlaridan iborat. Xichchens fikri bo'yicha «strategik boshqaruv - bu tashkilotni uning atrof muhiti bilan o'zaro ta'sirini boshqarish vositasida tashkilot vazifalarini amalga oshirish maqsadidagi boshqarish jarayoni: Pirs va Robinson strategik boshqaruvni «tashkilot maqsadiga vaziyatish uchun ishlab chiqilgan strategiyalarni shakllantirish va bajarish bo'yicha qarorlar va harakatlar to'plami» sifatida aniqlaydilar. Strategik boshqaruvning u yoki bu xususiyatlariga ko'proq e'tibor beruvchi bir qator ta'riflar bor.

Demak, strategik boshqaruvni tashkilotning asosi sifatida inson potentsialiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar talablariga yo'naltiruvchi va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv sifatida aniqlash mumkin.

Strategik boshqaruvning yo'qligi quyidagi ikki shaklda namoyon bo'ldi.

Birinchidan, tashkilotlar o'z faoliyatini atrof muhit umuman o'zgarmaydi yoki unda katta o'zgarishlar bo'lmaydi, degan taxmindan kelib chiqqan holda rejalashtiradilar. Nimaki va qachon qilishni o'z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish va dastlabki davrda kelgusi yillar uchun yechim izlash, «uzoq yillarga» sotib olish - bularning barchasi nostrategik boshqaruvning belgilaridir. Uzoq muddatli istiqbolni qurish-boshqaruvning juda muhim tarkibiy qismidir.

Strategik boshqaruv holatida tashkilot atrof muhit va tashkilot hayotining sharoitlari o'zgarishidan kelib chiqqan holda kelajakda ko'zda tutish maqsadlarga vaziyatish uchun har bir hozirgi lahzada u aynan hozirgi paytda nima strategik boshqaruvda kelajakdan turib hozirgi paytga nazar tashlanadi. Tashkilotga ma'lum kelajakni ta'minlovchi hozirgi davrdagi tashkilot harakatlari aniqlanadi va amalga oshiriladi. Bunda strategik boshqaruv uchun shu narsa ham xarakterliki, nafaqat kelajakda korxonaning ko'zda tutilgan holati qayd

qilinadi, balki shu ham strategik boshqaruvning eng muhim vazifalaridan hisoblanadi, ko'zda tutilgan maqsadlarga vaziyatish imkoniyatini beruvchi atrofda o'zgarishlarga ta'sir ko'rsatish qobiliyati ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, strategik boshqaruvda harakat dasturini ishlab chiqish tashkilotning ichki imkoniyatlari va resurslari tahlilidan boshlanadi. Bunday yondashuvda tashkilot faqat qanday miqdorda mahsulot ishlab chiqarish va bunda qancha harakat qilishnigina aniqlashi mumkin. Ishlab chiqarish hajmi va xarajatlar miqdori firma tomonidan javob bera olmaydi, qanday miqdorda va narxda mahsulot sotib olinishini bozor aniqlaydi.

Yaqqol afzalliklar bilan bir qatorda strategik boshqaruv va undan foydalanish bo'yicha kamchilik va cheklovlariga ega bunda boshqaruv turi boshqa turlar singari har qanday vazifa va masalalarni hal qilishda har qanday holatda qo'llashning universalligiga ega emasligini ko'rsatadi.

Bunda **Birinchidan**, strategik boshqaruv o'z mohiyatidan kelib chiqqan holda kelajakning aniq va batafsil sur'ati, ifodasini bera olmaydi. Strategik boshqaruvda shakllanuvchi tashkilotning kelajakdagi istalgan holati - bu uning ichki va tashqi holatining batafsil tasviri emas, balki kelajakda korxona qanday holatda bo'lishiga, bozor va biznesda qanday pozitsiyani egallashga, qaysi ishbilarmonlik guruhlariga kirishiga va sifatli istakdir. Bularning barchasini majmui kelajakda raqobat kurashida tashkilot yutib chiqadimi yoki yo'qmi? Shuni aniqlab berish lozim.

Ikkinchidan, Strategik boshqaruv - bu ko'proq biznes va menejmentning ma'lum falsafasi yoki mafkurasidir. Har bir menejer tomonidan u ma'lum ma'noda o'zgacha tushuniladi va amalga oshiriladi. Albatta, muammolarni tahlil qilish va strategiyani tanlash, shuningdek strategik rejalashtirishni amalga oshirish va strategiyaning amaliy realizatsiyasining bir qator tavsiyalari, qoidalari va mantiqiy chizmalari mavjud.

Uchinchidan, tashkilotda strategik boshqaruv jarayonining amalga oshirilishi boshlanishi uchun vaqt va resurslarni katta xarajati talab qilinadi. Strategik rejalashtirishni yaratish va amalga oshirish zarur. Marketing, jamoa munosabatlari bo'yicha xizmatlar va h.k. katta ahamiyatga ega bo'ladi va katta miqdorda qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi.

To'rtinchidan, strategik oldindan ko'ra bilish xatolarining salbiy oqibatlari keskin kuchayadi. Qisqa muddatda umuman yangi mahsulotlar yaratilganda, qisqa davrda qo'yilmalarning yo'nalishi keskin o'zgarganda, kutilmaganda biznes uchun yangi imkoniyatlar vujudga kelganda va uzoq yillar davomida mavjud bo'lgan imkoniyatlar ko'z oldidan yo'qolganda, noto'g'ri oldindan ko'ra bilish va strategik tanlovning xatoliklari uchun haq ko'pincha tashkilotga qimmatga tushadi.

Beshinchidan, strategik boshqaruvni amalga oshirishda asosiy e'tibor strategik rejalashtirishga beriladi. Aslida esa strategik boshqaruvning asosiy tarkibiy qismi bo'lib strategik rejani amalga oshirish hisoblanadi, bu birinchi navbatda strategiyani realizatsiya qilish imkoniyatini beruvchi tashkiliy madaniyatni yaratish, mehnatni tashkil etish tizimlarini yaratish, tashkilotda ma'lum egiluvchanlikni yaratishni ko'zda tutadi. Bunda strategik boshqaruvda bajarish jarayoni rejalashtirishga aktiv teskari ta'sir ko'rsatadi, bu yesa bajarish bosqichining ahamiyatini yanada oshiradi. Shuning uchun agar tashkilotda strategik rejalashtirish tizimi yaratilgan bo'lsa va shu bilan birga strategik bajarish tizimini yaratish uchun imkoniyatlar bo'lmasa, u strategik boshqaruvga o'ta olmaydi.

Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlash, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga vaziyatlashga qaratilgan boshqarish rejasi sanaladi. Aniq strategiyani tanlash rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir.

Firmani boshqarish rejasi o'z ichiga quyidagi asosiy

funksiya va bo'linmalarni oladi: ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar. Strategiya tanlash bu biznes yechimlari va raqobatga bardoshlilik harakatlarini yagona tizimga bog'lashni anglatadi.

Strategiyani ishlab chiqish menejerlarning asosiy funksiyalaridan biridir. Ba'zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni hayotga tadbiq eta olmaydilar. Boshqa menejerlar o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni mohirona amalga oshiradilar ham. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va mohirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar ham kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan holatlar, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramay, muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

«Menejment asoslari» kursidan ma'lumki, menejerning birinchi vazifasi quyidagilarni aniqlashdan iborat:

- biz qaerdamiz?
- qayoqqa ketyapmiz?
- faoliyatimizning maqsadi nimadan iborat?
- maqsadga vaziyatlash yo'llari qanaqa?

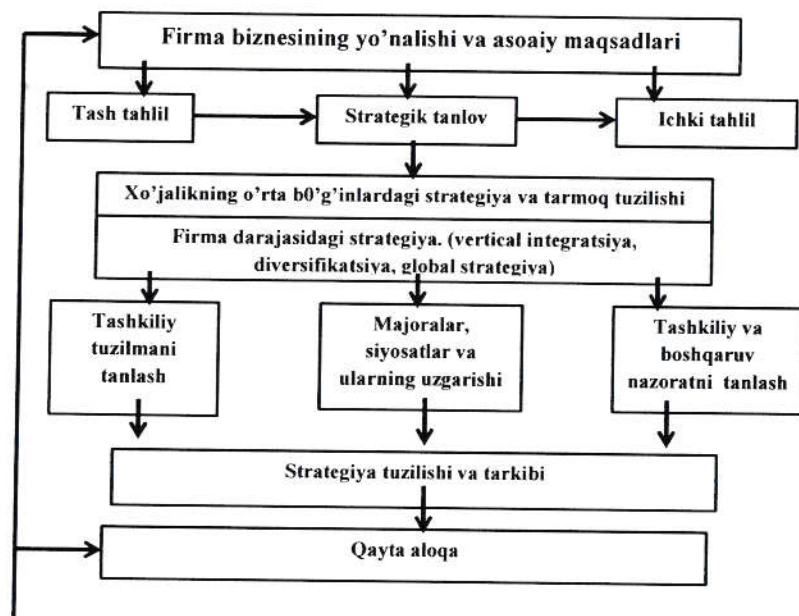
Bu savollariga javob topish kelgusi boshqaruv sikllarida foydalanish, maqsad va natijalarni aniqlash uchun o'ta muhim.

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqli. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruv negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentni yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

Strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat:

- firma biznesining yo'nalishi va asosiy maqsadlarini belgilab olish;

- firmaning tashqi muhitini tahlil qilish;
- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;
- firma yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;



1-chizma. Strategik menejmentning mazmuni

- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;
- «strategiya - tuzilma - nazorat» majmuasini boshqarish,
- firma faoliyatining ba'zi sohalaridagi siyosati va uning fe'l-atvor me'yorlarini belgilash;
- strategiya tuzilma va boshqaruvni takomillashtirish.

Bularning barchasi 1-chizmada keltirilgan.

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqli. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruv negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentni yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng

to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

Strategiya - tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga vaziyatishda foydalaniladigan tashkiliy hatti-harakatlar va boshqaruv.

Biznes sohasini tanlash, maqsadni belgilash, qisqa va uzoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga vaziyatish strategiyasini belgilab olish strategik rejani tashkil qiladi. Kompaniya strategiyasining asosiy tarkibiy qismlari 2-chizmada keltirilgan.

Kompaniya strategiyasini belgilovchi harakatlar va yondashuvlar tarzi.		
Strategiyada sifat o'zgarishlariga intilish. Asosiy strategiyani aniq tuzishga intilish. Kompaniyaning o'ziga xos muammolarini yechish harakatlari va ichki strategik omillar. Yangi imkoniyatlarni mustahkamlash harakatlari. (yangi bozorlar sotib olish va boshqalar).	Qisqa muddatli foydaga vaziyatish. Boshqarishning funksional sohalaridagi yechimlari. Diversifikatsiyaga yondashuvlar, yangi tarmoqlar izlash.	Tarmoqlardagi sharoitni o'zgartirish harakatlari. Uzoq muddatli raqobat mavqeini kuchaytirish harakatlari. Mahalliy va xorijiy raqiblarga qarshi himoya harakatlari.

2-chizma. Kompaniya strategiyasining asosiy tarkibiy qismlari.

1.2. Kompaniya missiyasi va strategik qarashlarni belgilash.

Maqsadni aniqlash strategik ko'rish va kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi.

Maqsad firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga vaziyatish majburiyatidir.

Firmaning uzoq muddatli rejalari aniq, o'lchanadigan aniq

vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va firmaning kelajak niyatlari faqat chiroyli so'zlardan iborat bo'lib qolaveradi. Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning hal qiluvchi daqiqasidir.

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik firmaning biznesini, asosan maqsadlarini, tavsifnomalarini va uning yetakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- firmaning biznesini aniqlash;
- uning asosiy maqsadlarini belgilash;
- korporativ falsafani aniqlash;

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- bizning biznesimiz nimadan iborat?
- u qanday bo'ladi?
- qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?», degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga ham javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (qanday iste'molchilar guruhlar?)
- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi ehtiyojlari?)
- iste'molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (tajriba yoki farq qiluvchi ustunliklar?)

Kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?», degan savol ikki tabaqada ko'rib chiqilishi kerak:

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari uchun iste'molchiga yo'naltirilgan (birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya

uchun ham);

- korporatsiya miqyosidagi xo'jalikning o'rta bo'g'inlari portfeliga yo'naltirilgan. Bu yesa quyidagilarni o'z ichiga oladi:
- kompaniya portfelining maqsadlari;
- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari portfeli;
- portfeldagi xo'jalikning o'rta bo'g'inlari o'rtasidagi balans.

Oldiga maqsadlarni qo'yish biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning har bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga vaziyatlash uchun muhim deb hisoblagan har bir muhim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasi, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishi, dividendlarning o'sishi, bozor o'lchamlarini, sifatli mahsulot yoki texnologiya peshqadamlikning obro'-e'tibori, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyati, diversifikatsiya darajasi, moliyaviy qudrat, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish, qiymat bo'yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o'z ichiga olishi mumkin.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejerlari har bir hal qiluvchi natija uchun ma'lum bir maqsadni belgilaydilar va o'nga etishish uchun qat'iy harakat qiladilar. Odatda bunday menejerlar umid, iltimos va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu yerda «daromadni ko'paytirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo hajmini ko'paytirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar rahbarlikning barcha tabaqalari uchun har tomonlama belgilab olish muhimdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashdan tashqari, ularni bajarishning muhimligini ham ta'minlaydi.

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini

hisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning evaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning hissadorlari uning qonuniy mulk egalari hisoblanadi. Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi hissadorlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iborat. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda olishadi:

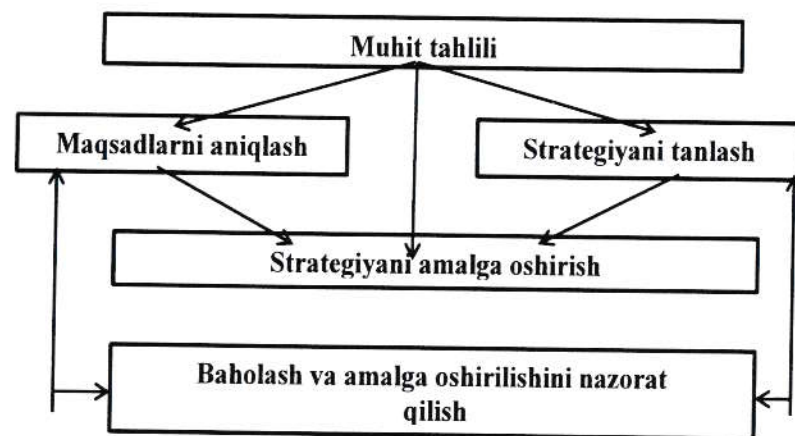
- dividendlardan;
- bozor ko'lami kengayganda (aktsiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan.

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir. Bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator sanaladi. Ya'ni uning samaradorligi qanchalik yo'qori bo'lca, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yo'qori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

Firma strategiyasini ishlab chiqish bo'yicha menejerlarning vazifalari.

Strategik boshqaruv strukturasi.

Strategik boshqaruvni beshta o'zaro bog'langan boshqaruv masalalarining dinamik majmui sifatida ko'rish mumkin. Bu jarayonlar bir biridan kelib chiqadi. Biroq barqaror teskari aloqa va demak har bir jarayonning boshqalariga va ularning butun yig'indisiga teskari ta'siri mavjud. Bu strategik boshqaruv tizimining muhim xususiyati hisoblanadi. Strategik boshqaruv strukturasi sxematik tarzda 1-rasmda ko'rsatilgan.



1-rasm. Strategik boshqaruv strukturasi.

1.3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.

Maqsad va vazifalarni aniqlash uchta kichik jarayonlardan iborat.

Birinchi kichik jarayon firmaning vazifasini aniqlashdan iborat. Bu vazifa firmaning faoliyat yuritishini mazmunini ifodalaydi va bu tashkilotda ishlovchi odamlarga ularning joriy hatti-harakatlariga istiqbol nuqtai nazaridan ma'lum ma'no, mazmun berish imkoniyatiga ega.

Ikkinchidan tashkilot faoliyatiga manfaatlari ta'sir etuvchi odamlar guruhi (firma vazifalari aniqlanishida hisobga olinishi lozim manfaatlar egalari) bo'lib tashkilot egalari (ta'sischilari) xodimlari, tashkilot mahsulotlarini sotib oluvchilar va firmaning hamkorlari hisoblanadi. Manfaatlarning namoyon bo'lish darajasi bevosita tashkilot katta-kichikligiga, qaysi biznes turi bilan shug'ullanishiga, qaerda joylashganligiga bog'liqdir.

Uchinchidan Strategik boshqaruvning ushbu qismi qisqa muddatli maqsadlarni aniqlash bilan tugallanadi. Firma

maqsad va vazifalarini aniqlash firma nima uchun faoliyat yuritayotganligi va nimaga vaziyatmoqchiligi aniqlanishiga olib keladi.

Vazifa shunday shakllantirishi lozimki, uni tashqi muhitda sifat va ishonchlilik jihatidan boshqalardan ajratib turuvchi tashkilotning joriy yutuqlarini aks ettirsin va kelajakdagi intilishlarini ifoda etsin. Bunda vazifa strategik muljallarni aniqlaydi va taktik yo'nalishlarni ko'rsatadi.

Kompaniya vazifasini quyidagi formula orqali ifodalash mumkin:

Kompaniya vazifasi=tasavvur+kredo.

«Tasavvur» atrofdegilar tasavvurida kompaniya qiyofasini shakllantirishga yo'naltirilgan. Uning asosini kompaniyaning bozordagi obro'si va kompaniya o'ziga tashqi muhitda ta'minlanmoqchi bo'lgan imidj (kelajakdagi intilish) tashkil etadi. Tasavvurning asosiy mazmuni «Bu qanday tashkilot»? savoliga javobdan iborat. Bu yerda, odatda, kompaniya faoliyatining sohasi, asosiy tovar va xizmatlari, iste'molchi guruhlar, faoliyatning geografik joylashuvi kabi tushunchalar beriladi.

«Kredo», bu xodimlarda umumkorporativ maqsadlarga vaziyatlashqiziqishini oshirishga mo'ljallangan. U kompaniyaning dunyoqarashini (strategik mo'ljallar) va asosiy nuqtai nazarini ya'ni taktik yo'nalishlarini ifodalaydi. Kredo «Tashkilot nimaga intilmoqda»? savoliga javob beradi. Bu yerda asosiy e'tibor ichki madaniyat va raqobatbardoshlik asosiga qaratiladi.

Yo'qoridagilardan kelib chiqqan holda korxona yoki tashkilot vazifasining asosini tashkil etishi lozim bo'lgan qo'yidagi ko'rsatkichlarda ko'rish mumkin. Bo'lar: nom va status; tovar yoki xizmat; strategik mo'ljal; manfaatdor guruhlar; raqobatbardoshlik asosi bo'lishi mumkin.

Har qanday holatda ham vazifa ifodasi korxona tarixi, obro'si va imidji bilan muvozanatda bo'lishi lozim.

Rejalashtirishning zamonaviy nazariyasida har bir korxona o'zining asosiy maqsadlarini aniqlashda qo'yidagi sakkizta asosiy soha ajratiladi. Bo'lar:

- korxonaning bozordagi o'rni,
- innovatsion faoliyat,
- ishlab chiqarish darajasi,
- ishlab chiqarish resurslarining mavjudligi,
- barqarorlik darajasi,
- boshqarish tizimi,
- personal malakasi
- va ijtimoiy javobgarlik.

Ushbu sohalar doirasida foydalilik, moliyaviy barqarorlik, bozor ulushining o'sishi, resurs ta'minoti, ishlab chiqarish samaradorligi, mahsulot va xizmatlar sifati, menejment tizimining rivojlanishi, xalqaro kompaniyaga aylanishi kabi asosiy maqsadlar ajratiladi.

Korxona ko'zlagan maqsadlar individual xarakterga ega va qaysi tarmoqqa tegishliligi, korxona turi, bozordagi pozitsiya, xom ashyo manbalari singari omillarga bog'liqdir. Hozirgi korxonalar oldida tekshiruvlar va ilmiy yangiliklarni tadbqiq qilish sohasidaga maqsadlar turibdi.

Vazifa va maqsadlar aniqlanganidan so'ng strategiyani tanlash va tahlil qilish bosqichi boshlanadi, ya'ni strategik boshqaruvning o'zagi hisoblanadi.

1.4. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish, amalga oshirishini baholash hamda nazorat qilish.

Strategiyani amalga oshirish jiddiy jarayon hisoblanadi, chunki aynan u muvaffaqiyatli bajarish holatida firmanni qo'yilgan maqsadlarga vaziyatlashi uchun imkoniyat yaratadi. Ko'p holatlarda firmalar o'zi tanlagan strategiyani amalga oshira olmaydilar. Biroq strategiya bajarilmasligining asosiy sababi boshqaruvni firma potentsialini strategiyani realizatsiya

qilishga yetarli darajada jalb qila olmasligidandir.

Ushbu bosqich qo'yilgan maqsadlarga qaysi eng samarali usul bilan vaziyatlash mumkin va buning uchun nima qilish zarur degan savolga javob berish imkonini beradi. Bitta maqsadga turli usullar bilan vaziyatlash mumkin bo'lganligi uchun strategiyani tanlash bosqichini ko'zlangan manzilga eltib borishning marshruti va harakat vositasini tanlash kabi belgilash mumkin. Buning uchun iqtisodiy nazariyada strategiyalar xaritasi (tizimi) va strategik harakatning mexanizm (modellari) ro'yxati mavjud.

Strategiyalar tizimi strategik qarorlarni qabo'l qilishning uch darajasi, bosqichini o'z ichiga oladi:

1. Umumiy yoki korporativ. Korporativ strategiya korxona umumiy rivojlanishining yo'nalishini ko'rsatadi. Bu bosqichda sub'ekt iqtisodiy faoliyatining shakl va turlari majmuasi xaqida qaror qabo'l qilinadi. Bu yerda qushilish, sotib olish yoki biznesning biron turidan chiqish xaqidagi savollar, masalalar hal qilinadi.

2. Ishbilarmon yoki raqobat. Ishbilarmon strategiyalar (biznes rejalarda ifodalanadi) tanlangan (korporativ bosqichda) tovar bozorida raqobat ustunliklariga vaziyatlash usulini ta'riflab beradi. Ushbu strategiya alohida tovar va xizmatlarni raqobat pozitsiyasini yaxshilashga yo'naltiriladi. Bu yerda yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha istiqbollar ko'rib chiqiladi va mavjud istiqbolsiz tovarlardan voz kechish masalalari ko'rib chiqiladi. Bunda ishlab chiqarish, baho, reklama, sotish va shu kabi siyosatlar aniqlashtiriladi.

3. Funktsional. Funktsional strategiyalar bo'lim va xizmatlar harakatlarini korxonaning ishlab chiqarish bo'linmalari darajasida aniqlashtiradi. Ishlab chiqarish, marketing, moliya va ishbilarmon strategiyalarga vaziyatlashning o'z usulini rejalashtiradilar. Misol uchun, ishlab chiqarish sohasidagi funktsional strategiya yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarmaslik, xom ashyo yo'qotishlarini kamaytirish

kabilardan iborat bo'lishi mumkin.

Strategiyani tahlil qilish va tanlash bosqichida bajariluvchi chora-tadbirlarni umumlashtirgan holda sxematik tarzda ko'rsatish va korxona strategiyasini «realizatsiya qilish» uchun dastlabki ma'lumotlar sifatida olinishi lozim bo'lgan natijalarni ajratish mumkin.

Strategiyani tahlil qilish va tanlash bosqichi strategik harakatni ishlab chiqish jarayonida markaziy bug'in hisoblanadi. Bu yerda korxona rivojlanishining istiqbolli yo'nalishlariga mablag'larni qo'yishi bo'yicha muhim strategik qarorlar qabo'l qilinadi.

Strategiyalar amalga oshirilishini baholash va nazorat qilish strategik boshqaruvda bajariluvchi mantiqiy oxirgi jarayon hisoblanadi. Nazoratning asosiy vazifalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- nimani va qanday ko'rsatkichlar bo'yicha tekshirishni aniqlash;

- qabo'l qilingan standartlar, me'yorlar yoki boshqa ko'rsatkichlarga muvofiq nazorat qilinuvchi ob'ekt holatini baholashni amalga oshirish;

- o'tkazilgan baholash natijasida aniqlangan kamchiliklar sabablarini aniqlash;

- agar zarur va mumkin bo'lsa to'zatishtni amalga oshirish.

Strategik nazorat strategiyani amalga oshirish qay darajada firma maqsadlariga vaziyatlashga olib kelishishni aniqlashga yo'naltirilgan. Strategik nazorat kelgusida qabo'l qilingan strategiyalarni realizatsiya qilish mumkinligiga va ularning amalga oshirilish qo'yilgan maqsadlarga vaziyatilishiga olib kelishiga qaratiladi. Strategik nazorat natijalari bo'yicha to'zatishtlar ham strategiyalar ham maqsadlarga tegishli bo'lishi mumkin.

Nazoratning asosiy maqsadlari qarorlar qabo'l qilish va bajarishning birligini ta'minlashdan ya'ni:

- mumkin bo'lgan xatolarni oldindan ko'ra olish va oldini

olishdan,

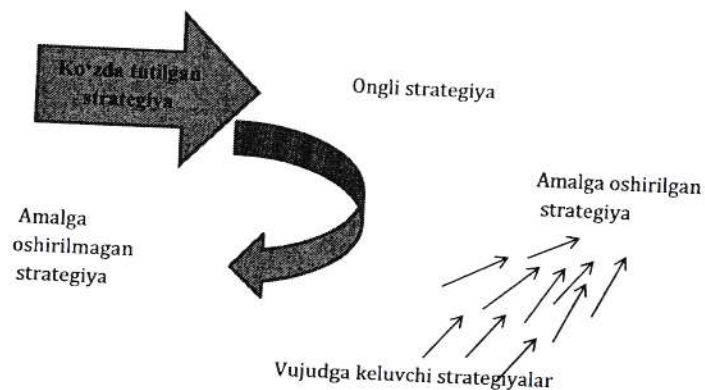
- belgilangan yo'nalishdan chetga chiqishlarni o'z vaqtida aniqlashdan,

- belgilangan muddatlarda qo'yilgan maqsadlarga samarali vaziyatlashdan iborat.

Nazoratning asosiy maqsadi esa qarorlarni qabul qilish tizimini yaxshilash imkonini beruvchi ichki zahiralarni aniqlash va korxonani boshqarish samaradorligini oshirish yo'llarini izlashdir.

Nazoratning asosiy maqsadi strategiya va maqsadlarni shakllantirishning to'g'riligini belgilashdan iborat.

Ishlab chiqilgan strategiyani bajarish bosqichi qo'yida ya'ni G.Mintsberg «ongli» (rejalashtirilgan) va «vujudga keluvchi» (amalga oshiriluvchi) strategiyalarni ajratadi (2-rasm).



2-Rasm. Ongli va vujudga keluvchi strategiya (G.Mintsberg bo'yicha).

G.Mintsberg g'oyasi shundan iboratki, rejalashtirilgan strategiyaning bir qismini har doim amalga oshirish imkoni bo'lmaydi. Amalga oshirilgan katta qismi, odatda, boshida rejalashtirilgan strategiyaga kirmagan, shu sababli uni vujudga keluvchi strategiya deb nomlagan. Oxir-oqibatda amalga

oshirilgan strategiya ongli strategiyaga kiradi. Boshqacha qilib aytganda, amaliyotda ongli va vujudga keluvchi strategiyalarning ma'lum kombinatsiyasi amalga oshiriladi.

Yo'qorida aytilganlarga asoslangan holda quyidagi asosiy xulosani keltirish mumkin. Korxona strategik harakatini shakllantirishning mohiyati

- rivojlanish yo'nalishini aniqlashdan,

- tanlangan mo'ljalga samarali yaqinlashish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqishdan,

- shuningdek tanlangan strategiyani amalga oshirish jarayonini baholash va nazorat qilishdan iborat.

Strategiyani boshqarish ijrochilari ya'ni firmaning ijrochi direktori strategiya bo'yicha eng ta'sirli va javobgar menejer hisoblanadi. U maqsadlarni belgilaydi va strategiyani bajarish yo'llarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar va boshqa funksiyalar bo'yicha vitse - prezidentlar ham strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo'yicha javobgar hisoblanadilar. Har bir menejer o'zining javobgarlik sohasi bo'yicha strategiyani ishlab chiqadi va uning bajarilishini ko'zatib boradi.

Kompaniyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo'yicha menejerlarning 4 darajasi mavjud:

- ijrochi direktor yoki yo'qori boshqaruv pog'onasi rahbari;

- alohida korxonalarning foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;

- muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha menejerlar;

- asosiy tezkor bo'linmalar va mintaqaviy bo'limlar menejerlari.

Strategik menejer va qo'yiladigan asosiy talablar.

Bugungi kunda murakkab va tez o'zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun firma strategiyani ishlab chiqishini boshqaradigan strategik menejerlarni aniqlab olishi

lozim. Ularning vazifasi butun tashkilot faoliyatining ma'lum bir yo'nalishda borishini ta'minlashdir (ular ko'pincha kompleks menejerlar, deb ataladi). Ular biznesning ayrim funksiyalari(xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, hisob) bajarilishini boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

E.Vrappning fikricha(Chikago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi hislatlarga ega bo'lishi kerak:

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari;
- o'z vaqti va kuch-quvvatini boshqara olishlari,
- yaxshi siyosatchi bo'lishlari;
- ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»;
- dasturni xususiy yo'nalishlarda ilgari sura olishlari

lozim.

Ko'p narsadan xabardor bo'lish boshqaruvning turli pog'onalarida keng ko'lamli boshqaruv qarorlarini qabo'l qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmog'ini tashkil qilishlari kerak, bu ularga voqelikdan tez xabardor bo'lib turish imkonini beradi.

Ular o'z vaqti va kuch-quvvatini turli ishlar, qarorlar muammolar o'rtasida to'g'ri taqsimlay olishlari kerak. Shuningdek, qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida boshqarish san'atini yaxshi egallagan bo'lishi, ular o'z obro'-e'tibori bilan diktator kabi emas, balki yaxshi rahbar sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa firma ma'lum bir maqsadlarsiz ish yuritsada, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

Nazorat uchun savollar

1. Strategiya tushunchasi va uning mazmunini tushuntiring?
2. Firma strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha menejerlarning vazifalari nimadan iborat?
3. Strategik boshqarishning maqsadi nimalardan iborat?
4. Strategik boshqarishning besh vazifasi nimadan iborat?
5. Strategiyani belgilashga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
6. Strategiyani amalga oshirishda ijrochi direktorning vazifalari?
7. Kompaniya missiyasini belgilovchi omillarni tushuntiring?
8. G.Mintsberg bo'yicha strategiyani belgilash.

2-MAVZU. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

REJA:

1. Strategik menejmentning besh vazifasi.
2. Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari.
3. Strategiyaning ishlab chiqish uslubi.
4. Strategiyaning yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar.
5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalash.

Tayanch so'z va iboralar: funksiya, uslub, yondashuvlar, tashqi omillar, ichki omillar, boshqaruvning asosiy bosqichlari.

2.1. Strategik menejmentning besh vazifasi.

Strategik menejmentning vazifasi 5 ta qismdan iborat bo'lib ular quyidagilar:

1. Tijorat faoliyatining turini aniqlash va firma rivojlanishi yo'nalishini belgilash, ya'ni maqsadni aniqlab, uzoq muddatli istiqbolni belgilash

2. Umumiy maqsadlarni ishning aniq yo'nalishlariga aylantirish

3. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga vaziyatlash

4. Bajarilgan ishni baholash

5. Bozordagi vaziyatni tahlil qilish, faoliyatning uzoq muddatli asosiy yo'nalishlari, maqsadlari va strategiyaga yoki uni amalga oshirish usullariga to'zatishtlar, yangi g'oyalar kiritish.

1. Kompaniya strategiyasining asosiy masalasi quyidagicha: «Kompaniyamizni biz qanday tasavvur qilamiz, nima qilmoqchimiz va nimaga vaziyatmoqchimiz?»

«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz?»,- degan savolning javobi firma yo'nalishini belgilab, kuchli o'ziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima

qilayotgani va nima ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima qilayotganini va nima qilmoqchi ekanligining missiyasini anglatadi. Menejer o'z kompaniyasining bozordagi o'rnini qanday tasavvur qilishi esa kompaniyaning strategik ko'rinishi shakllantiradi va ish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish;

Menejerlarning asosiy funksiyasi quyidagilardan iborat:

rejalashtirish → tashkil etish → motivatsiya → nazorat qilish -

2. Aniq maqsadlarni belgilash kompaniya missiyasining umumiy tarifidan aniq ish rejalariga o'tish imkonini beradi.

Qo'yilgan maqsad biz istagan natijadan iborat bo'ladi. Agar yaxshi natijalarga vaziyatmoqchi bo'lsangiz, o'z oldingizga yaxshi maqsadlar quyung. Maqsadlar qisqa muddatli va uzoq muddatli bo'ladi, yana moliyaviy va strategik ham bo'ladi.

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki moliyaviy mablag' etishmasa, kompaniya tang ahvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda hajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul tushumi, dividendlar kabi ko'rsatkichlarni ko'paytirishga qaratiladi. Ular firmaning raqobatbardoshligini oshirish natijasida rivojlanishning yo'qoriroq sur'atlarga, bozordagi salmog'ini oshirishga, kam xarajatlarga vaziyatlashga, firmaning obro'yini oshirishga qaratilgan bo'ladi.

3. Maqsadlar natijalardir, strategiya esa ularga vaziyatlash yo'llari sanaladi. Strategiyaning aniqlash uchun korxonaning ichki holati va tashqi omillar o'rganilishi lozim. Kompaniya strategiyasi odatda quyidagilardan iborat bo'ladi:

- chuqur o'ylangan, maqsadga qaratilgan harakatlar;

- voqealarning kutilmagan rivoji va kuchaygan raqobat kurashiga javob berish.

Strategiya faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan harakatlar emas, balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilishi lozim

bo'lgan to'zatislar hamdir. Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik iste'dodi va fikrlashning strategik tarzi bo'lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish mahorati menejering tadbirkorlik iste'dodiga bog'liq.

Menejering tadbirkorlik mahoratini belgilash mezoni uning yangi strategik imkoniyatlarni ko'ra bilishi va yangiliklarga o'chligidir. Tadbirkorlik iste'dodiga ega bo'lgan menejerlar odatda birinchi qaldirg'ochlar bo'ladilar. Ular yangiliklarni tez o'zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo'ladilar va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

Kompaniya strategiyasiga to'zatislar kiritish me'yoriy oddiy hol hisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam hollardagina kompaniya strategiyasi vaqt sinovidan o'ta oladi. Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin, degan savol menejerni hech qachon tark etmasligi lozim. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

Kompaniya strategiyasi mohiyatan qator savollarga javob beradi. Bu savollar quyidagilardan iborat:

Ishni qanday rivojlantirish kerak?

Mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish mumkin?

Raqiblardan qanday qilib o'zib ketsa bo'ladi?

O'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim?

Kompaniyaning ayrim funktsional bo'limlarini qanday boshqarish kerak?

Moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib vaziyatlash mumkin.

Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va strategiyani tanlash, kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini belgilashda asosiy vazifalardir. Kechikib to'zilgan strategik rejalar yoki o'z vaqtida kiritilmagan to'zatislar hech qanday natija bermaydi.

4. Strategiyani amalga oshirish ishlari ma'muriy vazifalarga

kiradi. U quyidagilardan iborat:

- strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun tashkiliy imkoniyatlar yaratish;

- mablag'larni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;

- firma strategiyasini amalga oshirishni ta'minlovchi siyosatni belgilash;

- xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun rag'batlantirish;

- vaziyatiladigan natija va mukofotlar hajmini bir-biriga bog'lash;

- kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muhit yaratish;

- kompaniya personalini ta'minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;

- ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilg'or tajribalardan foydalanish;

- ichki rahbarlikni ta'minlash.

5. Yo'qoridagi 4 ta vazifa bir necha bor qayta ko'rib chiqiladi, chunki yangidan yuzaga keladigan holatlar har xil to'zatislar kiritishni talab qiladi. Utgan tajribalar natijasi va kompaniyaning istiqbol maqsadlari shunday o'zgartirishlar kiritilishga sabab bo'lishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy hisoblanadi.

Yo'qorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining har biri doimiy tahlil va qarorlar qabo'l qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'lda davom ettirish kerakmi yoki unga o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir.

Bu besh vazifa bir-biri bilan o'zaro o'zviy bog'langan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bog'liq masalalar muayyan maqsadlar bilan bog'langan.

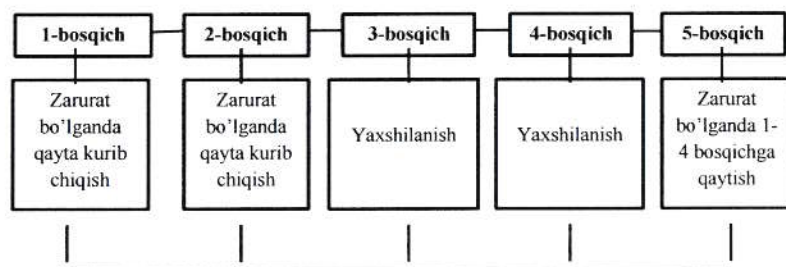
Mazkur besh vazifa alohida holda amalga oshirilmaydi.

Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish og'ir jarayon hisoblanib, menejerlardan turli xil harakatlarni talab qiladi.

Strategik menejmentga doimiy yetarlicha e'tibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyatidir. Uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish har bir xodimdan talab qilinadi.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Biznes sohasini aniqlash va firmaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.
2. Firmaning asl maqsadini alohida uzoq va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.
3. Faoliyat maqsadlariga vaziyatish strategiyasini belgilash.
4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.
5. Faoliyatni baholash, vaziyatishni ko'zatiib borish va unga to'zatislar kiritish.



2.1.-chizma. Strategik menejment jarayoni

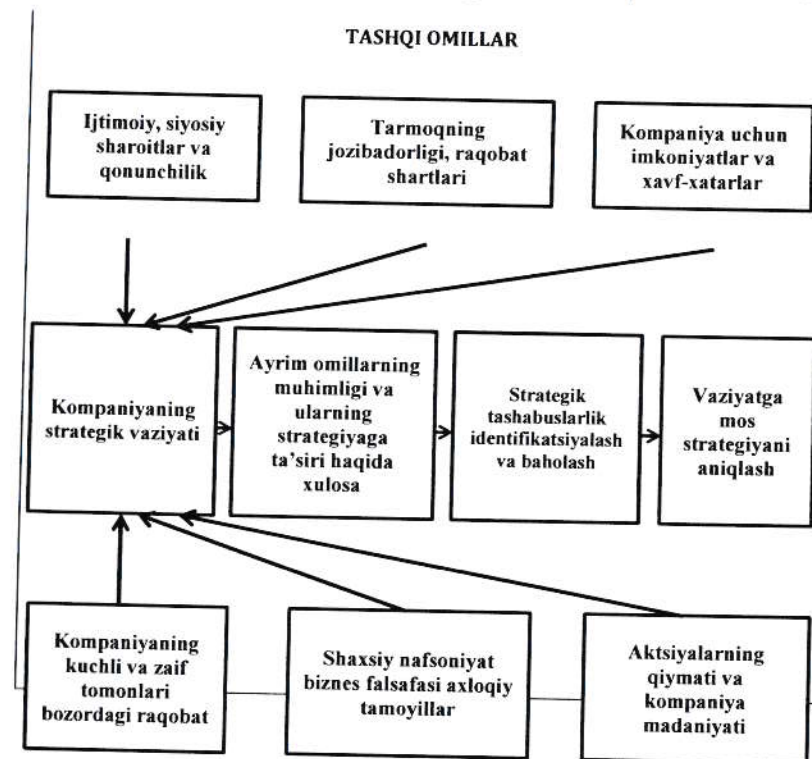
2.2. Firma faoliyati yo'llarini belgilash omillari.

Kompaniya strategiyasini belgilashga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Bu omillarning o'zaro ta'siri har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha ham o'zi xohlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun, siyosat, ijtimoiy tartibot va jamiyat

mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- tartibga soluvchi me'yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- hissadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- jamiyatda kompaniyaning fuqarolik mavqeini ta'minlash.



2.2.-chizma. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar

Tarmoqning jozibadorligi va raqobatchilik darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini ilgari shug'ullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiyani kompaniyaning yaxshi anglangan sohasiga qurilishi lozim.

Strategiyada hisobga olinishi lozim bo'lgan va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 2.2-chizmada keltirilgan. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda har tomonlama mazmunga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Odatda, ichki va tashqi vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka vaziyatilmasa, kompaniya faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltira olmaydi.

2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.

Tashkilot strategiyasi - kompaniyani turgan joyidan vaziyatmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish borasidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 xil darajada ishlab chiqiladi:

- korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'llari bo'yicha umumiy strategiya);

- Ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo'li uchun strategiya);

- Funktsional strategiya (kompaniyaning har bir funktsional tuzilmasi uchun strategiya);

- amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shoxobchalari va bo'limlar uchun).

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalar Strategiya faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofikdir:

- korporatsiya miqyosi;

- bo'linmalar miqyosi;

- funktsional miqyosi;

- quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari).

Firmada strategiyani ishlab chiqish quyidagi jadvalda (2.1.-jadval) keltirilgan.

Strategik boshqarishda korxona missiyasini shakllantirish korxonaning mazmun-mohiyatini, uning faoliyat maydonini, kelajakdagi istiqboli va rivojlanish yo'llarini va uning boshqa raqobatchilardan farqini aniqlab olishga yordam beradi.

2.1.-jadval

Firma strategiyasini ishlab chiqishning asosiy pog'onalar

Pog'ona	Ishlab chiqishga (qaror qabo'l qilishga mas'ullar)	Ishlanmaning mazmuni
Korporativ strategiya	Ijrochi direktor, asosiy vitse-direktorlar (qarorlar direktorlar kengashi tomonidan qabo'l qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Xo'jalikning o'rta bo'g'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish. Xo'jalikning o'rta bo'g'ini sinergizmini raqobatli ustunlik sifatida ta'minlash. Investitsiya imtiyozlarini aniqlash va eng manfaatli tarmoqlarda resurslarni boshqarish. Xo'jalikning o'rta bo'g'ini rahbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishni tekshirish umumiy lashtirish.

Xo'jalikning o'rta bo'g'ini strategiyasi	Bosh menejer Xo'jalikning o'rta bo'g'ini boshliq tomonidan (qarorlar firma rahbariyati tomonidan qabo'l qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi).	Muvaffaqiyatli raqobatchilikka hamda unda ustunlikka vaziyatlashga qaratilgan harakatlar hamda yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o'zgarishiga javob rodaktsiyalarini shakllantirish. Asosiy funktsional xizmatlarning strategik tashabbuslarini umumlashtirish. O'ziga xos muammolarni hal qilish.
Funktsional strategiya	Funktsional menejerlar (qarab, strategiya xo'jalikning o'rta bo'g'in rahbariyati tomonidan qabo'l qilinadi qayta ko'rib chiqiladi).	Biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashning funktsional yondashuvlarini tashkil qilish va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash sohalarida funktsional maqsad va strategiyalarga vaziyatlash. Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish tekshirish unifikatsiyalash.
Tezkor strategiya	Dala bo'linmalari-ning rahbarlari quyi daraja menejerlari, shu jumladan, funktsional menejerlar (qarorlar funktsional bo'limlarning boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi).	Dala bo'linmalari va funktsional bo'limlarning maqsadlariga vaziyatlash uchun funktsional va xo'jalikning o'rta bo'g'ini strategiyalarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tor sohadagi va maxsus yondashuvlar va chora-tadbirlarni ishlab chiqish

Hozirgi kunda milliy iqtisodiyotimizning turli tarmoqlaridagi sanoqli korxonalaridagina aniq ifodalangan korxona missiyasi mavjudligini ko'rishimiz mumkin tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, zamonaviy boqarish uslublari rivojlangan AQSh da ham kompaniya va firmalar 60-70% gina o'z missiyasiga ega.

Missiyada barcha e'tibor ishlab chiqarilayotgan mahsulotga emas, balki iste'molchining talab va xohish-irodasini qondirishga qaratilishi lozim.

Keyingi bosqich korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini aniqlab olishga qaratilishi kerak. Odatda, bunday uzoq muddatli maqsadlar aniq ko'rsatkich va raqamlarni o'z ichiga olmaydi. Ammo korxona o'z oldiga qo'yadigan uzoq muddatli maqsadlarni aniq va lo'nda bo'lishi hamda unga vaziyata olish muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Maqsadlar korxonani muvaffaqiyatini ta'minlovchi ikki asosiy natijada o'z ifodasini topishi kerak bo'ladi. Bu korxonaning moliyaviy va strategik faoliyatiga qaratilgan aniq natijalardir.

Korxonaning ko'p qirrali maqsadlari bir-biri bilan bog'liq holda bir maqsadga vaziyatlash boshqa ikkinchi bir maqsadga vaziyatlashda uni o'zaro qo'llab-quvvatlashi zarur.

Biznes olamida muvaffaqiyatga vaziyatlash mashhur kompaniyalarning tajribalaridan ma'lumki, odatda korxonalar juda katta miqyosdagi uzoq muddatga mo'ljallangan maqsadlarni o'z oldilariga qo'yadilar va unga vaziyatlash uchun 10-20 yil mobaynida ko'p kuch-mablag'larini sarf etadilar.

Masalan, O'zbekistonda mebel sanoatida samarali faoliyat olib borayotgan «Fayz-Holding» kompaniyasining biznesdagi asosiy maqsadi o'z xaridorlariga oddiy tovar sotish emas, balki ular qilgan xaridlaridan qoniqish hosil qilish, haqiqiy foyda olish hamda xonadonga xursandchilik bag'ishlashga yordam berishdir. 11 ta ishlab chiqarish majmuasidan 5 ta qo'shma korxona va 14 ta savdo yullariga ega bo'lgan «Fayz-Holding» kompaniyasi zamonaviy nemis texnologiyalari va strategik

boshqarish uslublarini joriy etish natijasida mahsulot turini kengaytirib, oshxona mebeli, yumshoq mebel, ofis mebeli, maktab mebeli va tibbiyot mebellarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'ygan. Bunda kompaniya asosiy e'tiborni mebellar qulayligiga, xavfsizligiga, yo'qori sifatli bo'lishiga, sotuvdan keyingi kafolatlar mavjudligiga va arzon narxlarida sotilishiga qaratmoqda.

Tashqi muhitdagi strategik omillarni tahlil etish korxonalarga bog'liq bo'lmagan tashqi omillarning istiqbolda rivojlanish yo'llarini va bu o'zgarishlar korxona strategiyasiga va uning faoliyatiga ta'sir qullay olish darajasini aniqlash imkonini beradi. Umuman olganda, strategik omillarni tahlil etishda maqsad tashqi muhitdan kelib chiqadigan havf-xatar va qulay imkoniyatlarni odindan ko'ra bilishdan va shu orqali korxonaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iboratdir.

Ichki muhit tahlili korxonaning ichki resurs va imkoniyatlarini o'rganishni, uning hozirgi holati, kuchli va zaif tomonlari hamda mavjud strategik muammolarini aniqlashni ko'zda tutadi. Ichki muhit tahlili korxonaning iqtisodiy salohiyatini, uni raqobatchi korxonalar bilan taqqoslashni va bozordagi egallab turgan mavqeini to'g'ri talqin etish imkonini beradi.

Masalan, «O'zbekengilsanoat» uyushmasi tarkibiga kiruvchi «Kosonsoy- Tekmen» qo'shma korxonasi, «Anteks», «Buxoroteks», «Kashteks» hissadorlik jamiyatlari eksport strategiyasini shakllantirishda Yevropa hamjamiyati davlatlari, Rossiya, Turkiya va Slovakiya kabi davlatlarning bozorlarini o'rganib chiqib, respublikamiz paxta tolasidan tayyorlangan yo'qori sifatli gazlama va matolar hamda tayyor kiyim-kechak mahsulotlariga talab kattaligini aniqlashgan. Olib borilgan tahlillar natijasida bu bozorlarni o'ta yo'qori sifatli va xalqaro standartlariga javob beradigan mahsulotlar bilan egallash mumkinligi haqida ijobiy xulosaga kelingan.

Bugungi kunda yengil sanoat tarmog'idagi korxonalar mahsulotlarini xalqaro sifat standarti «ISO-9000» talablariga

javob beradigan darajaga yetkazish, korxonaga eng zamonaviy texnologiyalarni jalb etish, yangi turdagi kiyim-kechak va xo'jalik uchun zarur bo'lgan boshqa tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish va ishlab chiqarish laboratoriyalarini xom-ashyo sifatini tekshiruvchi zamonaviy dastgohlar bilan jihozlashga qaratilgan keng qamrovli strategiyani amalga oshirishmoqdalar.

Strategiyani amalga oshirish eng murakkab va uzoq vaqt mobaynida olib boriladigan jarayon bo'lib, korxonaning istiqboldagi maqsadlarini ro'yobga chiqarishi asosan mana shu bosqichda hal qilinadi.

Belgilangan strategiya chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilgan vazifa bo'lib, menejerlar tomonidan korxonaning barcha resurslari va mo'ljallangan maqsadlari o'rtasida o'zaro monandlik va uyg'unlikni ta'minlashni talab etadi.

Strategiyani amalga oshirish uni ishlab chiqishga nisbatan ancha og'ir vazifa bo'lib, menejerlardan sabr-toqat, kuchli iroda va jiddiy mas'uliyatni talab etadi. Bu bosqichda har qanday biznes reja va mo'ljallangan maqsadlar amaliy jihatdan ro'yobga chiqishi yuzasidan haqiqiy ko'rikdan o'tkaziladi. Misol uchun, respublikamizda 2001 yilda chet el investitsiyalari ishtirokidagi tugatilgan 174 ta korxonalarning aksariyatida moddiy resurslar bilan belgilangan strategiya o'rtasida uyg'unlikni ta'minlamaslik, jalb etilishi kerak bo'lgan moliyaviy mablag'larni to'g'ri hisob-kitob qila olmaslik, hamkorlar tomonidan majburiyatlarni to'laligicha bajarmaslik, hamda korxona imkoniyatlarini haddan tashqari yo'qori baholab yuborish holatlari tashkilotlarni o'z faoliyatlarini to'xtatishga olib kelgan.

Belgilangan strategiyani amalga oshirishdagi muhim omil uni bajarilishini to'laqonli ta'minlash uchun barcha zarur shart-sharoitlarni tashkil etishni ko'zda tutadi. Chet el kapitali ishtirokidagi kommunikatsiya sohasida 1997 yilning sentyabridan faoliyat olib borayotgan Daewoo Unitel kompaniyasi, hozirgi kunda 50 mingdan oshiq abonentlarga

ega bo'lib, O'zbekistonda eng zamonaviy uyali aloqa xizmatini ko'rsatuvchi kompaniyaga aylandi. Uning O'zbekistonda eng muvaffaqiyatli biznesni olib boruvchi 1-raqamdagi kompaniyaga aylanishi, yo'qori sifatli kommunikatsiya xizmatlarni ko'rsatishi va kompaniyaning barcha xodimlari tomonidan iste'molchilar haqida doimo qayg'urish maqsadlarni ko'zlab amalga oshirayotgan strategiyasi tufayli, kompaniya respublikada uyali aloqa xizmati bozorida 30% dan ortiq ulushga vaziyatlashga muvaffaq bo'ldi.

Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishda uni tanqidiy nuqtai-nazardan baholash zarur bosqich bo'lib, bunda olib borilayotgan siyosat ko'zlangan maqsadga muvofiq kelmay qolsa, bu holat chuqur tahlil etilib, strategiyaga tegishli o'zgarishlar kiritib boriladi.

Strategiyani maqsadli amalga oshirish to'xtovsiz jarayon bo'lib, uni amalga oshirilishini doimo baholab borish strategik boshqarishning zarur elementlariga kiradi.

Tashqi yoki ichki muhitda vujudga keladigan yangi shart-sharoitlar kompaniya strategiyasi o'zgarishiga olib kelishi mumkin. Misol uchun, «Sovplastital» qo'shma korxonasi o'z faoliyatining ilk davrida faqat plastmassadan tayyorlanadigan 10 assortimentdagi sun'iy gul mahsulotlarini ishlab chiqargan. Yillar davomida olib borilgan doimiy izlanish va bozorni chuqur tahlil etish hamda zamonaviy taxnologiyalarni o'rganish natijasida qo'shma korxona plastmassa, rangli shisha, farfordan tayyorlanadigan suvenirlar va xalq iste'moli mollari ishlab chiqaruvchi Markaziy Osiyodagi eng yirik korxonalardan biriga aylandi. Hozirga kunda korxona 30 ortiq mamlakatlarga o'z mahsulotlarini eksport qilmoqda, bunga «Sovplastital» qo'shma korxonasi bozorda yuz berayotgan o'zgarishlarni vaqtida va tezlik bilan tahlil etib, bozorning yangi talablariga mos keladigan aniq strategik boshqarishni joriy etish orqali vaziyatlashdi.

Biznes muhitida shart-sharoitlar biznes faoliyatini

o'zgartirishni, uzoq muddatli maqsadlarga qo'shimchalar kiritishni yoki kelajakda strategik yo'lga yangicha yondashuvni taqozo etishi mumkin. Ko'zlangan maqsadlar kompaniyada mavjud imkoniyatlardan ancha yo'qori bo'lishi yoki kelajakdagi istiqbollarga ma'lum darajada mos tushmay qolishi mumkin.

Strategik boshqarish doimiy amalga oshiriladigan jarayon bo'lib, kompaniya strategiyasiga baho berish va unga tegishli o'zgartirishlarni kiritish bu jarayonning ham yangidan boshlanishi va ham yakuniy bosqichi sifatida e'tirof etiladi.

Tashkilot maqsadli muljallarsiz faoliyat yurita olmaydi. Tashkilot faoliyatining maqsadli yo'nalishi birinchi navbatda uning faoliyati odamlarning turli guruhlarini manfaatlarining ta'siri ostida bo'lishi bilan bog'liq. Tashkilotning maqsadi ta'sischi, xodimlar, xaridorlar, hamkorlar, mahalliy jamoa va butun jamiyat kabi insonlar manfaatlarini aks ettiradi.

Tashkilot faoliyatidagi maqsadli negizining ikki asosiy tarkibiy qismlari ajratiladi: vazifa va maqsadlar. Vazifa keng ma'noda tashkilot mavjudligining falsafasi, mazmuni sifatida, tor ma'noda esa-tashkilot nima uchun faoliyat yuritayotganligi haqida shakllangan, batafsillashgan ma'no, tasdiq sifatida tushuniladi. Yaxshi shakllangan vazifa muljallar, faoliyat sohalari, tashkilot falsafasi, faoliyatni amalga oshirish imkoniyat va usullari, tashkilot imidjining izohini o'z ichiga oladi.

Tashkilot maqsadlari ma'lum muddatdan keyin u vaziyatlashga harakat qiluvchi alohida parametrlarning aniq holatini tasvirlaydi. Maqsadlar uzoq va qisqa muddatli bo'ladi. Maqsadlar ba'zi zaruriy talablarga javob berishi lozim: ular vaziyatlash mumkin bo'lgan, egiluvchan, ulchanadigan, aniq, moslashtiriluvchi va qabo'l qilinishi mumkin bo'ladigan bo'lishi kerak.

Strategiyani tanlash va amalga oshirish strategik boshqaruvning asosiy qismlari bo'lib hisoblanadi. Strategik boshqaruvdagi strategiya tashkilot rivojining uzoq muddatli sifatli aniqlangan yo'li sifatida tushuniladi.

Strategiyani tanlash tashkilotdagi vaziyatga bog'liq. Biroq strategiyani tanglashda ma'lum yondashuvlar mavjud.

Strategiyani tanlash firma faoliyatiga bog'liq bo'lgan uchta savolni hal qilishga bog'liq:

- 1) ma'lum biznesni tugatish;
- 2) ma'lum biznesni davom ettirish;
- 3) ma'lum biznesga o'tish.

Tanlangan strategiyani baholash quyidagi yo'llar bo'yicha amalga oshiriladi:

- 1) strategiya firma maqsadlariga vaziyatilishiga olib keladimi?;
- 2) tanlangan strategiya muhim holati va talablariga mos keladimi?;
- 3) tanlangan strategiya firma potentsiali va imkoniyatlariga mos keladimi?
- 4) strategiyadagi risk o'zini oqlaydimi?

Xulosa shuki, strategik boshqaruv murakkab harakterga ega va ko'p omillarning hisobga olinishini talab qiladi. Shu bilan birga, u firmaning ba'zi muammolarini va ularni yechish usullari tuplamini aniqlaydi. Strategiya bo'lish uchun bu to'plam tizimga aylanishi lozim.

2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar.

Strategiya tuzishga yondashuvlar quyidagicha bo'ladi:

Bosh strategiya yondashuv - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya qismlariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida ish yuritadi.

Vakolatlarni berish yondashuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga torshiriladi. Bunday holda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga, asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki

ishonch bildirilgan xodimlardan to'zilgan maxsus komissiyaga toshiradi.

Qo'shma (kollaboratsion) yondashuv - avvalgi ikki yondashuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki strategiyani ishlab chiqish kimlarga torshirilgan bo'lsa, uni o'shalarni o'zlari bajarishlari kerak bo'ladi.

Tashabbusli yondashuv. Bunday yondashuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, «g'oyalar generatorlari» guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Balki, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va hayotga tadbqiq etish uchun menejerlarni o'zlarisafarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rtta asosiy yondashuvning birortasi ham eng yaxshi yondashuv sifatida yuzaga chiqmaydi. Ularning har birining kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy amalga oshiriladi. Yirik firmalar strategiyani har yili ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya avvalo ma'naviy jihatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi talab etiladi. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida mas'uliyatlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi ham sherik, ham o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Agar strategiya kompaniyaning ahvoliga mos bo'lmasa,

raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa, bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. G'olibona strategiyani uch belgisi bo'ladi:

- moslik darajasi mezon;
- raqobat kurashida ustunlik mezon;
- ish jadalligini oshirish mezon.

Moslik darajasi mezon. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashqi omillar nuqtai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubhalidir.

Raqobat kurashida ustunlik mezon. Yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka vaziyatlashga olib keladi. Strategiya yordamida raqobat kurashida qanchalik katta ustunlikka vaziyatlashsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezon. Yaxshi strategiya kompaniya ishining tezkorligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikki turi o'ta muhim bo'lib, ular quyidagilar: Daromadlilikning oshishi. Kompaniyaning uzoq kelajakdagi faolligi raqobatbardoshligining oshishi.

2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalash.

Bozor va iste'molchilar to'liq tushunilgandan keyin, marketing boshqaruvi endi iste'molchiga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalashi mumkin. Biz marketing boshqaruvi maqsadli bozorni tanlash va u bilan samarali munosabatlarni qurish san'ati va fani deb tushunsak bo'ladi. Marketing menejerlarining asosiy maqsadi yo'qori darajadagi iste'molchi qiymatini shakllantirish orqali xaqiqiy iste'molchilarni topish, ularni jalb etish va ular sonini oshirishdan iboratdir. Samarali marketing strategiyasini loyihalash uchun marketing menejerlari quyidagi ikkita savolga

javob topishlari kerak:

- qanday iste'molchilarga xizmat ko'rsatamiz?
- va bu iste'molchilarga qanday qilib xizmat ko'rsatamiz?

Xizmat ko'rsatish uchun iste'molchilarni tanlash.

Kompaniya avvalo kimga xizmat ko'rsatish kerakligi bo'yicha qaror qabo'l qilishi lozim. Uni kompaniyalar iste'molchilarni segmentlarga ajratish orqali amalga oshiradi. Ba'zilar marketing boshqaruvi imkoni boricha ko'proq iste'molchilarni topish va bu orqali talabni oshirish deb hisoblaydi. Ammo marketologlar bozordagi barcha iste'molchilarga xizmat qila olmasligini tushunadi. Barcha iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga harakat qilish orqali ular xech bir iste'molchiga xizmat ko'rsata olmaydi. Uning o'rniga ular ayrim iste'molchilarni tajratib olib, ularga yaxshi va samarali xizmat ko'rsatishni xohlashadi. Qisqa qilib aytganda marketing boshqaruvi bu-iste'molchi va talab menejmenti hisoblanadi.

Marketing boshqaruvi yo'llari. Marketingni boshqarish iste'molchilar bilan samarali munosabatlarni o'rnatishga mo'ljallangan strategiyalarni ishlab chiishni o'z oldiga asosiy vazifa sifatida qo'yadi. Ammo bu marketing strategiyalarini qanday falsafa olg'a suradi? Jamiyat, tashkilot va istemolchilar manfaatlariga qanday baho beriladi? Ko'p hollarda bu savollar munozarali bo'lib qolmoqda.

Quyidagi beshta muqobil konsepsiyalar asosida kompaniyalar o'z marketing strategiyalarini loyihalaydilar va amalga oshiradilar ya'ni:

- ishlab chiqarish konsepsiyasi;
- mahsulot konsepsiyasi;
- sotish konsepsiyasi;
- marketing konsepsiyasi;
- ijtimoiy marketing konsepsiyalaridir.

Ishlab chiqarish konsepsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik

jarayonlarning ortimallashuviga qaratadi. Boshqa so'z bilan autganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. Shunga ko'pa bu konsepsiya e'tiborining asosiy ob'ekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligani tanladi. Maqsadga vaziyatlashning yetakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etilardi.

Tovar konsepsiyasi mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yo'qori sifatli, eng yaxshi yeksriyatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xaurixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqat e'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i uning modernizatsiyasiga qaratildi.

1930-yillarning o'rtalaridan 1980-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi.

Sotish konsepsiyasi sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida yetarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi — sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi — sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. «Marketing aralashmasi» deb tarjima qilingan maxsus «marketing-miks» atamasi kiritilyapti. Keyingi umumiy marketing konsepsiyasida marketing-miks konsepsiyasiga aylanadi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga vaziyatlash, ya'ni foyda olish,

tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing- miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga o'zviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 1980-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu yerda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi — mezo — va mega-marketinglar konsepsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlari.

Marketing konsepsiyasi asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka vaziyatlashdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi, chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalardagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi. Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xom ashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik konsepsiyasini ancha o'zgartirib yubordi.

Ijtimoiy marketing konsepsiyasi nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan.

Korxona foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi (3-rasm).



3-rasm. Ijtimoiy marketing konsepsiyasi ifodasi.

Ijtimoiy marketing bilan bog'liq bo'lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi *mega-marketing* paydo bo'ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo'lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o'tish ko'zatiladi.

Shunday yo'llardan biri — ***munosabatlar marketingi*** (maksim-marketing) zamonaviy telekommunikatsiyaviy vositalardan foydalangan holda iste'molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo'naltiriladi. Bu yerda uzluksiz ravishda interaktiv kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste'molchi haqidagi bilimlarni amalda tadbiriq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni ta'minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va siljitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari — aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun — foyda, ikkalasi uchun — tinchlik, kelajakka ishonch. Qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyo'qsxizmat ko'rsatishda, bank ishida tobora ko'proq rivojlanmoqda, aniqrog'i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo'llanilishi mumkin.

Zamonaviy marketing konsepsiyalarini chizma ko'rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

Zamonaviy marketing konsepsiyasining chizmasi.

2.3.-jadval

Boshlang'ich nuqtasi	Vositalar	Bozordagi faoliyatning maqsadlari
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarining ehtiyojlari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

Qo'yilgan maqsadlarga vaziyatlashda firma dastlab o'zining resurs potensialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarida o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi kerak.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida yechiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmilallashuvi bilan bog'liq bo'lgan global marketing haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomonidan bozor alohida segmentlar kabi emas, ko'proq ehtiyojlarning gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar markalarini olishga juda ishtiyoqmandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdning

liberallashtirish, investitsion to'siqlarning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa globallashtirish ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozori o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bo'larning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'llari va tendensiyalari korxona darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirish uni boshqarish konsepsiyasi sifatida qabo'l qilish, funksiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabo'l qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funksiyalararo guruhlarining yaratilishini talab qiladi.

Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu konsepsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin.

Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. Konsyumerizm, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolyusiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozoridan xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qoraladi. Konsyumerizm marketing konsepsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tadbiriq etilishini talab qiladi.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish, iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi environmentalist harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qoralmoqda. «Yashil marketing» harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni

kengaytirishga ko'maklashadi.

Nazorat uchun savollar

1. Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi
2. Firma faoliyat yo'llarini belgilash omillari
3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi
4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

3-MAVZU. TARMOQLAR VA ULARNING IQTISODIY TAVSIFLARI VA KO'RSATKICHLARI

REJA:

1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.
2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
3. Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterningi "beshta kuch modeli".
4. Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi omillar.

Tayanch so'z va iboralar: besh kuch modeli, tarmoq, iqtisodiy ko'rsatkichlar, strategik guruhlar xaritasi.

3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.

Strategiyani ishlab chiqish tahlilga asoslangan ish bo'lib, tahlil ikki yo'lda olib boriladi:

Tarmoqdagi vaziyat va undagi raqobatning shartlari.

Kompaniya ichidagi vaziyat, uning raqobatbardoshligi.

Tarmoqlar o'zining iqtisodiy ta'rifi, ulardagi raqobat istiqbollari bo'yicha bir biridan farq qiladi. Masalan Ilmiy-texnika taraqqiyoti sur'atlari yo'qori va past bo'lishi mumkin. Har bir tarmoq uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalar hajmi ham bo'ladi. Bozorlar esa mahalliydan tortib dunyo bozorigacha farqlanadi. Raqobat kuchli yoki zaif bo'ladi. Talab ham o'sib boruvchi yoki aksincha, kamayib boruvchi bo'ladi.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni tahlil qilishda alohida usullar qo'llanilib, bu usullar tarmoqda bo'layotgan o'zgarishlar raqobat kurashini baholash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi omillarni belgilash talab etiladi:

1. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.
3. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.

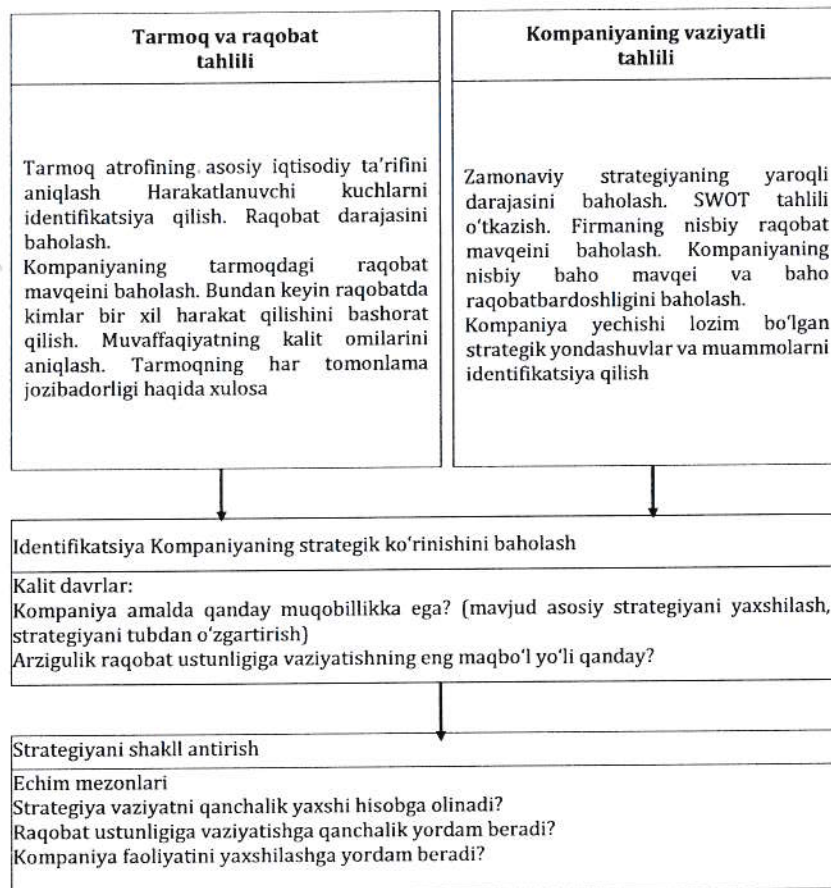
4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari.

5. Raqobat kurashidagi muvaffaqiyat kaliti va muvaffaqiyatsizlik omillari.

6. Raqobat qaysi yo'lda borishini belgilovchi shaxslar.

Vaziyat tahlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga xos bo'lgan va kompaniyaning strategik yo'li va imkoniyatlarini eng ravshan ifodalovchi jihatlarni aniqlashdan iborat. Bunda asosiy e'tibor strategiyaga oid bir qator muhim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. So'ngra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning hatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni tahlil qilish usullaridan kelgusida ko'pincha diversiyalangan kompaniyaning strategiyasini tahlil qilishda ham foydalaniladi. Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuhitni) tahlil qilishda odatda soha va raqobat tahlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni tahlil qilishda firmaning eng yaqin atrof-muhiti (makromuhiti) o'rganiladi. 6-chizmadagi yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik tahlilning tuzilmasi keltirilgan. Kompaniyaning strategik tahlilining mantiqiy yechimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. Shunday qilib ushbu tahlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasi hisoblanadi.



3.1.-chizma. Vaziyat tahlilining strategik tanlovga.

3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

1. Bozor hajmi.
2. Raqobat miqyosi (mahalliy, mintaqaviy, dunyo)
3. Bozorning o'sish sur'atlari va u rivojlanishning qaysi

bosqichda ekanligi

4. Raqobatchilar soni va ularning hajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketayapti?
7. Texnologik o'zgarishlarning yo'li va sur'atlari.
8. Tarmoqqa kirish va undan chiqishning osonligi.
9. Raqobatchilar mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.

10. Kompaniyaning ishlab chiqarish hajmi, yo'qlarni tashishni tashkil qilish, marketing va reklamani tashkil qilish tejamkorlikka vaziyatlash imkonining mavjudligi.

11. Tarmoqdagi «o'qitish tajriba» egri chizig'i ijobiy tendentsiyaga egami?

12. Tarmoqqa zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'yilayaptimi?

13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasida pastmi yoki yo'qori?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha soha «portretini» to'zib, so'ng tahlil qilish maqsadga muvofiq. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jihatdan muhimligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati.

3.1-Jadval

Ko'rsatkich	Ko'rsatkichning strategik ahamiyati
Bozor hajmi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendentsiyasi ko'zatilmaydi; katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatchilik ustunligini mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo'lgan korporatsiyalarni o'ziga jalb qiladi.

Bozor hajmining ortishi	Jadal sur'atlar bilan o'sish yangiliklarga olib keladi, o'sishning sekinlashishi esa raqobatni kuchaytiradi va zaif raqiblarni kurashdan siqib chiqaradi
Ishlab chiqarish quvvatlarining ortiqchaligi yoki tanqisligi	Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari xarajatlarni ko'paytirib, daromadni kamaytiradi, ularning tanqisligi esa xarajatlarga oid teskari tendentsiyalarga olib keladi
Tarmoqning daromadliligi	Yuqori daromadli tarmoqlar ham yangiliklarga olib keladi
Kirish chiqish to'siqlari	Katta to'siqlar mavjud firmalarning mavqeini va daromadlarini himoya qiladi, to'siqlar past bo'lganda esa yangi firmalarning kirib kelishi ularga salbiy ta'sir ko'rsatadi
Tovar xaridorlar uchun qimmat	Ko'pchilik xaridorlar tovarni eng past narxlarda sotib oladilar
Standartlash-tirilgan tovarlar	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqasiga oson o'tishlari mumkin.
Texnologiya-ning tez o'zgarishi	Texnologiya va asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalar ularning yeskirib qolishi tufayli o'zini oqlamay qolish xavfi kuchayadi
Kapitalga qo'yilgan talablar	Katta talablar investitsiyalarga oid qarorlarga tanqidiy munosabatda bo'ladi, investitsiyalash payti muhim bo'lib boradi, kirish va chiqish to'siqlari kuchayadi
Vertikal integratsiya	Kapitalga nisbatan qo'yilgan talablar kuchayib boradi, ko'pincha raqobatli differentsiatsiya hamda integratsiya darajasi turlicha bo'lgan firmalar o'rtasidagi qiymat differentsiatsiyagi kuchayadi

Ko'lamdan tejash	Narx bo'yicha raqobatlashish uchun zarur bo'lgan bozor hajmi kattalashadi
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning hayot tsikli qisqaradi

3.3.Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning "beshta kuch modeli"

«GARVARD» universitetining professori Maykl Porter tarmoqdagi raqobatchi kuchlarni quyidagicha guruhlagan:

1. Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.
2. Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.
3. Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.
4. Xom ashyo va butlovchi detallar yetkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.
5. Xaridorlarni o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Bu tahlil korxona mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo'lgan qulay imkoniyatlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan. U ushbu modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yo'qori bo'lsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo'lishini ta'kidlagan edi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya o'z strategiyasini o'zgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni o'z foydasiga o'zgartirishi mumkin.

Porterning birinchi raqobat kuchi. Potensial raqobatchilarning kirish xavfi kompaniyaning daromadlariga tahdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirib, o'z daromadlarini ko'paytirishi mumkin.

Bu omilning uchta asosiy manbai bor:

- xaridorlarning savdo markasiga sodiqligi;
- xarajatlar bo'yicha mutloq;
- ko'lamdan tejash.

U standartlashtirilgan mahsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va hokazolar bilan bog'liqdir. Bo'larning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.

Porter nazariyasi bo'yicha ikkinchi raqobatchi kuchi tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu yerda ham uchta omilning ta'sirini ko'rsatib o'tish mumkin:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;
- talabning shart-sharoitlari;
- tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.

Tarmoqdagi raqobatning strukturasi tarmoqdagi darajasiga bog'liqdir. Tarmoqda potensial xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda ko'proq bo'ladi, chunki bunday tarmoqlarga kirib kelish nisbatan yengildir.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban harakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday hollarda kompaniyalar sifatidagi ustunliklar bo'yicha raqobatlashishga intiladilar, ya'ni raqobatchilik urushi savdo markasiga sodiqlik va narx urushi ehtimolini kamaytirish pozitsiyalaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liqdir.

Tarmoqda talabning usib borishi raqobatning susayishiga olib keladi. Talab bozor bilan birgalikda usib boradi,

kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan e'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, o'sishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish hisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bo'lib qoladi. Shunday qilib, talabning kamayishi - raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xatardir.

Porter nazariyasining uchinchi kuchi xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga bosim ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar yesa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yul qo'yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib torgan bo'lib, xaridorlar kam bo'lganda;
- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;
- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan holda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bo'lganda;
- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past narx taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu ushbu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);
- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jihatdan yaxlit bitta harid deb qarash mumkin bo'lganda;

To'rtinchi raqobat kuchi yetkazib beruvchilarning bosim ko'rsatishidir. Bu bosim natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni ko'tarish bilan tahdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan mahsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z mahsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yo'qoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar.

Quyidagi hollarda yetkazib beruvchilar tomonidan

ko'rsatiladigan bosim ayniqsa kuchli bo'ladi:

□ yetkazib berilayotgan mahsulotning o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;

□ tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi korxonalar uchun muhim bo'lmaganda;

□ yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yo'qoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda.

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir. Tovarning o'rnini to'liq bosa oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini hamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya mahsulotlarining o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagilarga bo'linadi:

1. Shafqatiz raqobat
2. Intensiv raqobat
3. Me'yordagi raqobat
4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan korxona yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi, ayrim hollarda kattagina resurslarga ega bo'lishi mumkin. Bunday korxonalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi.

Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

- bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar;
- bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;
- bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar quyidagicha bo'ladi:
- ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi;
- texnologiya va nou-xauga vaziyatlashning imkoniyati

yo'qligi:

- xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi;
- sotish qanallariga kira olish;
- nazorat qiluvchi organlarning harakatlari. (litsenziya, ruxsatnomalar).

Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar

Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda" ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi firmalarni o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar «raqobatni harakatlantiruvchi kuchlar», deb ataladi. Bu kuchlarni tahlil qilish ikki bosqichdan iborat:

1. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan harakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- iqtisodiy o'sishning uzoq muddatli tendentsiyalaridagi o'zgarish;
- iste'molchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi;
- yangi mahsulotlarni joriy qilish;
- texnologik o'zgarishlar;
- marketing tizimidagi o'zgarishlar;
- yirik firmalarning bozorga kirishi yoki chiqishi;
- nou-xau ning tarqalish darajasi;
- tarmoqlar keng qamrovliligining o'sishi;
- unumdorlik va xarajatlar tarkibining o'zgarishi;
- xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o'tishi;
- davlat qonunchiliga va siyosatidagi o'zgarishlarning ta'siri;
- ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o'zgarishi;
- noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta'sirining kamayishi.

Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari.

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam - bu raqobatlashayotgan kompaniyalarning bozordagi o'rnini aniqlashdir. Tarmoqdagi korxonalar raqobat mavqeini taqqoslashning asosiy usuli - bu strategik guruxlar kartasini tuzishdir.

Strategik guruxlar kartasi - tarmoqda raqobatlashayotgan korxonalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu tahliliy usul tarmoqning umumiy tahlili va har bir korxonaning bozordagi mavqeini bir biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va korxonalar strategik guruxlarga bo'linadi. Strategik guruxlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo'lgan korxonalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo'lsa strategik guruxlar soni ham shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning har biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim.

Strategik guruxlar kartasini-tuzish tartibi quyidagicha:

- Tarmoqdagi korxonalarning bir biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.
- Kartaning o'qlari bo'ylab turli karakteristikalarini juftligi tushiriladi.
- Kartaga korxonalar 2 o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.
- Bitta strategik zonaga kirgan korxonalar strategik guruxga birlashtiriladi.
- Har bir strategik gurux atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri har bir strategik guruxning bozordagi o'rniga proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruxlarning 2 o'lchamli kartasini tuzish mumkin.

Bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarning raqobat pozisiyalarini o'rganish uchun strategik guruxlash jarayonlaridan foydalaniladi.

Bir strategik guruxdagi kompaniyalar mahsulotlar diarazonining kengligi, tovar harakati qanallaridan foydalanish usullari; uxshash texnologik yondashuvlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servisning va texnologik xizmat ko'rsatish karakteri kabi turli belgilar bo'yicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo'lgan bitta strategik gurux mavjud bo'lishi mumkin.

Strategik guruxlar xaritasini tuzish va korxonalarni u yoki bu gurux tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

□ Tarmoqdagi korxonalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli karakteristikalar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integratsiya darajasi, mahsulot nomenklaturasi va hokazo).

□ Korxonalarning holati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

□ Bir strategik sohaga to'g'ri keladigan korxonalar aniqlanadi.

□ Har bir guruxning tarmoqdagi umumiy savdo hajmidagi ulushi aniqlanadi.

Shunday qilib, tarmoqni strategik guruxlashning yo'qorida aytib o'tilgan ikki o'lchovli xaritasi yasaladi.

Agar jiddiy tafovutlar ikkitadan ortiq bo'lmasa, bir necha xarita tuzish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruxlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ular o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fel-atvorini o'rganish muhimdir. Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yul tutishini bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilmoqda va nima qilmoqchi - bu savollarga javob topish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nihoyatda muhimdir, aks holda u har doim mudofaa pozisiyasida bo'lishga majbur bo'ladi.

Korxonalarning raqobatdagi kelgusi pozisiyalarini baholash uchun e'tiborni ularning bozordagi o'z ahvolini

yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O'z maqsadiga vaziyatgan raqobatchilar o'zlarining hozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jihatdan og'ir ahvolda qolgan raqiblar hujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik hatti-harakatlarga o'tishlari mumkin. Shu munosabat bilan o'zingizni ushbu kompaniya menejerlarining o'rniga qo'yib ko'rishingiz va ularning qanday yul tutishlarini muloxaza qilib ko'rishingiz mumkin.

3.4. Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi omillar.

Agar korxona yoki kompaniya o'z raqiblarining hatti harakatlarini ko'zatib bormasa u ko'zini bog'lab olib raqobatlashmoqchi bo'lgan hisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida ham raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish bebaho ahamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa, kompaniya g'alaba qozonolmaydi. Bu boradagi raqobat kurashi quyidagi yo'llarda olib boriladi:

1-Raqiblar strategiyasini aniqlash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari raqobat strategiyasi o'rganiladi.

2-Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo'lishi yoki yetakchi bo'lgan korxonalarni aniqlash. Buning uchun har bir korxonaning potensial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish yoki o'zib bo'lgan korxonalar belgilanadi. Kelajakda qaysi korxonalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri yetakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash korxonaning strategiyasini tuzishda muhim ahamiyat kasb etadi.

3-Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish.

Agressiv raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam

qo'yadi. O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan korxonalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi. Omadsiz korxonalarning ahvoli shu qadar yomon bo'ladi-ki, ular yaxshi o'ylanmagan bo'lsa ham hujumga o'tishga majbur bo'ladilar.

Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatni rahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib haqida axborot yig'ishga qaratilgan razvedka faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) - muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillaridir. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'llaridan biridir.

Quyida Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) ning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o'tamiz:

1.Texnologiyaga bog'liq omillar:

- ☐ ilmiy tadqiqotlarning saviyasi;
- ☐ ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirligi;

- ☐ mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
- ☐ mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2.Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar:

- ☐ kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'rlangan tajriba samarasi);
- ☐ ishlab chiqarish sifati;
- ☐ yo'qori fond qaytimi;
- ☐ ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan holda joylashtirilishi;
- ☐ tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash,
- ☐ yo'qori mehnat unumdorligi (ayniqsa ko'p mehnat talab qiladigan sohalarda);
- ☐ arzon loyihalashtirish va texnik ta'minot;

3. Taqsimlash bilan bog'liq omillar:

- ☐ distribyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog'i;
- ☐ chakana savdodan tushadigan daromadlar ehtimoli;
- ☐ kompaniyaning o'z tarmog'i;
- ☐ tez yetkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

- ☐ savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;
- ☐ qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;
- ☐ xarid talablarini aniq qondirilishi;
- ☐ tovarlar diapazonining kengligi;
- ☐ tijorat san'ati;
- ☐ jozibali dizayn va upakovka;
- ☐ xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar:

- ☐ noyob istedodlar;
- ☐ sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- ☐ loyihalash sohasidagi ekspertlar;
- ☐ texnologiya sohasidagi ekspertlar;
- ☐ aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ☐ ishlab chiqarish natijasida yangi mahsulotlarni hosil qilish va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

- ☐ oliy darajadagi axborot tizimlari;
- ☐ o'zgarib turgan bozor sharoitlariga tez moslasha olish qobiliyati;
- ☐ boshqaruv mahorati va boshqaruv sohasidagi «nou-xau»larning mavjudligi.

7. Muvaffaqiyatning asosiy omillarining boshqa turlari:

- ☐ ijobiy imidj va obro';
- ☐ o'zini peshqadam deb his qilish;
- ☐ qulay joylashuv;
- ☐ xush muomala va muloyim xizmat ko'rsatish;
- ☐ patent himoyasi;

- ☐ umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baho berish lozim.

Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O.) - bu raqobatbardosh bo'lish va moliyaviy barqarorlikka vaziyatlash uchun korxona ta'minlashi lozim bo'lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir. M.K.O shunday omillarki, ularga korxona alohida etibor berishi kerak, chunki ular korxonaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyasizligini belgilab beradi.

Tarmoq va undagi raqobat tahlilining pirovardida tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

- tarmoqning o'sish imkoniyatlari
- harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi:
- tarmoqqa yirik korxonalarning kirish (chiqish) imkoniyatlari:
- talabning barqarorligi:
- raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi:
- tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi:
- tavakkalchilik va noaniqlik darajasi:
- raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko'tarilishi.

Soha va raqobat tahlillarini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar

1. Sohaviy muhitning asosiy iqtisodiy tavsiflari (bozorning o'sishi, geografik xususiyatlari, tarmoqning tuzilmasi, iqtisodiy mavqei, investitsiyalarga bo'lgan talablar va hoqazo)

2. Harakatlantiruvchi kuchlar

3. Raqobat tahlili

3.1. Raqobatlashuvchi sotuvchilar o'rtasidagi musobaqa (kuchli, o'rtacha, zaif, raqobat vositasi)

3.2. Potentsial kirish xavfi (kuchli, o'rtacha, zaif, kirish

to'sio'larining tarkibi)

3.3. Tovarining o'rnini bosuvchi mahsulotlarning raqobati (kuchli, o'rtacha yoki zaif (nima uchun?))

3.4. Yetkazib beruvchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, o'rtacha yoki zaif (nima uchun?))

3.5. Iste'molchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, o'rtacha yoki zaif (nima uchun?))

4. Asosiy kompaniyalarning (strategik guruhlarining) raqobatchilik mavqei

4.1 Qulay mavqelash (nima uchun?)

4.2 Noqulay potitsiyalash (nima uchun?)

5. Raqobat tahlili

5.1. Asosiy raqobatchilarning strategik yondashuvlari (amalg oshirishi mumkin bo'lgan hatti-harakatlari)

5.2. Kimni va nima uchun ko'zatish kerak?

6. Muvaffaqiyatning asosiy omillari

7. Tarmoqning istiqbollari va umumiy jozibadorligi.

7.1. Tarmoqni jozibali qiluvchi omillar

7.2. Tovarining jozibadorligini kamaytiradigan omillar

7.3. Tarmoqning o'ziga xos natijalari (muammolari)

7.4. Rentabellik istiqbollari (ijobiy, salbiy).

Nazorat uchun savollari

1. Tarmoqlar va ularni iqtisodiy tavsiflang?

2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni sanab bering?

3. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati?

4. Strategik guruhlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish qanday amalga oshiriladi?

5. Qanday kompaniya kuchli yoki zaif mavqega ega bo'ladi?

6. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?

4-MAVZU. KOMPANIYA AHVOLINING TAHLILI

REJA:

1. Kompaniya holatini tahlil qilish uslubi.
2. Kompaniyani strategik mavqei baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.
3. SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.
4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.
5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda.

Tayanch so'z va iboralar: strategik pozitsiya, strategik mavqe, raqobat pozitsiyasi, kuchli va zaif tomonlar, marketing, qiymat, samaradorlik, raqobatga bardoshlik.

4.1. Kompaniya holatini tahlil qilish uslubi.

1) Kompaniya holatini tahlil qilish menejerlarga raqobat bozorida qanday qilib muvoffaqiyatga vaziyatlash, raqobatda ustun chiqish uchun nimalar qilish zarurligini ko'rsatib asoslab beradi. Buning uchun quyidagi savollarga javob izlash lozim

- 2) Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
- 3) Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
- 4) Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
- 5) Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?
- 6) Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta tahliliy ko'rsatkichlardan foydalaniladi: SWOT - tahlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

SWOT-tahlil.

SWOT - inglizcha **Strengts** (kuchlar), **Weaknesses** (zaif

tomonlar), **Opportunities** (qulay imkoniyatlar) va **Threats** (taxdidlar) so'zlaridan to'zilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan **S** va **W** bilan, tashqi muxiti yesa **O** va **T** kursatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda **SWOT**-tahlilda xisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan asosiy omillar keltirilgan.

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlar ayniqsa muhimdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jihatlarini kurib chiqishni ham talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim.

Kompaniyaning o'ziga xos jihatlarini aniqlash aloxida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

SWOT-tahlilda hisobga olinadigan omillar

4.1-jadval

Potensial ichki kuchli jihatlar (S):	Potensial ichki zaif jihatlar (W):
Aniq namoyon bo'lib turgan nufuzlilik	Ba'zi nufuzli jihatlarini qo'ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani o'zgartirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larning yo'qligi
Raqobat kurashi san'atining yo'qsakligi	Bozor mahorati urtachadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar xaqidagi axborotning tahlil qilinmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi

Aniq ifodalangan strategiya	Aniq ifodalangan strategiyaning yo'qligi, uni amalga oshirishdagi izchillikning yo'qligi
Ishlab chiqarish kulamidan tejash, narxdagi ustunlik	Maxsulot narxining asosiy raqobatchilarga qaraganda yo'qoriligi
Firmaning o'z noyob texnologiyasi, eng yaxshi ishlab chiqarish quvvatlari	Eskirgan texnologiya va asbob-uskunalar
Ishonchli, sinalgan boshqaruv	Boshqaruvda teranlik va moslashuvchanlikning boy berilishi
Ishonchli taqsimot tarmog'i	Taqsimot tarmog'ining zaifligi
Yo'qsak ITTKI san'ati	ITTKI pozisiyalarining zaifligi
Tarmoqdagi eng samarali (ta'sirchan) reklama	Ilgari surish siyosatining zaifligi
Potensial tashqi qulay imkoniyatlar (O)	Potensial ichki taxdidlar (T)
Iste'molchilarning qo'shimcha guruxlariga ham xizmat ko'rsatish imkoniyati	Bozor usishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o'zgarishlari
Mumkin bo'lgan tovarlar	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining usishi,
diapazonining kengayishi	xaridorlar didi va ehtiyojlarining o'zgarishi
Raqobatchilarning kungilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo tusiqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi

Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy o'zgarishi
Resurslarning ko'pligi	Etkazib beruvchilar tomonidan qo'yilgan talablarning kuchayishi
Cheklovchi qonunchilikning susayishi	Narxning qonun tomonidan boshqarib turilishi
Biznes beqarorligining susayishi	Biznesda tashqi sharoitning beqarorligiga bog'liqlik

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potensial jihatdan strategiyani asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial kuchli jihatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jihatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jihatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jihatdan kelib chiqqan holda qaysi zaif jihatlarga to'zatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Firmaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa firmalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan

foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

Strategik qiymat tahlili.

Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq kursatadigan indiqatorlardan biri - uning o'z raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differensiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham o'z raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks holda raqobatli pozitsiyani qo'ldan bo' berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va hokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyatsiya va valyuta kurslarining o'zgarishiga kuchli bog'liqlik;

- transrort xarajatlaridagi farqlar;

- taqsimot qanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli tahlilda asosiy e'tibor firmaning o'z raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks qulaytiradi (4.2-jadval). Ushbu jadval harakatlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi firmalar bir-biridan eng 4 ta farq qiladigan uchta

asosiy soha borligini kursatadi: ta'minot sohasi, taqsimot qanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning o'z ichki faoliyati. Agar firma zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni qo'ldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida o'z ichki hatti-harakatlarini o'zgartirishi mumkin.

Qiymat bo'shliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, firma quyidagi olti xil srategic hatti-harakatlarni amalga oshirishi mumkin:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar to'g'risida kelishib olishi;

- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;

- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;

- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;

- taqsimotning narxlari maqbo'l bo'lgan yangi manbalarini topishi;

- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo'yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo'lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;

- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mehnat unumdorligini kutarishga urinish;

- ba'zi texnologik jarayonlarni firmaning o'zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo'lish-bo'lmasligini o'rganib chiqish;

- resurslarni tejovchi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;

- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob- uskunalariga yangi investitsiyalar ob'ekti

sifatida kurib chiqish;

- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va hokazo;

Firmaning raqobat pozisiyasi kuchini baholash.

Qiymat, raqobat pozisiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozisiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish ham talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- firmaning bugungi raqobat pozisiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozisiyasining qanday o'zgarishini kutish mumkin?

- firmaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Firmaning raqobat pozisiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari bo'yicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda firma va uning raqiblari bo'yicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi (4.3-jadval).

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jihatlarini ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif jihatlarini himoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jihatlariga tayanishi va zaif jihatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jihatlarini reytingi hujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qayerda ekanligini kursatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jihatlarida raqiblar zaif bo'lsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini ko'rish lozim.

Firmaning raqobat pozitsiyasidagi kuchli va zaif jihat belgilari

4.2.jadval

Ustunlik belgilari	Zaiflik belgilari
Muhim farq qiluvchi ustunliklar	Real farq qiluvchi ustunliklarning yo'qligi
Bozor ulushining kattaligi (yoki bozorda peshqadamlik)	Bozordagi asosiy raqiblarga nisbatan yo'qotishlar
Izchil yoki ajralib turuvchi strategiya	Aniq strategiyarategiyaning yo'qligi
Iste'molchilar sonining usishi va ularning sodiqligi	Iste'molchilar oldida obruning pasayishi
Peshqadamlarning strategik guruxida bo'lish	O'z pozitsiyalarini qo'ldan bou berayotgan strategik guruxga tushib qolish
Tez usib borayotgan bozor segmentlarida konsentratsiyanish	Bozor potensiali eng katta bo'lgan sohalardagi zaiflik
Narxdagi ustunlik	Tannarxi yo'qori bo'lgan tovarlar ishlab chiqarish
Daromad urtachadan yo'qori	Daromadlarning usishi urtachadan past
Marketing mahorati urtachadan yo'qori	Bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam
Texnologik va innovatsion qobiliyatlar o'rtachadan yo'qori	Mahsulotlar ishlab chiqishda sustlik, sifatning yaxshi emasligi
Xavf-xatarlarga tashabbuskor, tadbirkorlarcha yondashuv	Vujudga kelayotgan taxdidlarga nisbatan yaxshi pozitsiyaning yo'qligi
Qulay imkoniyatlarni ko'paytirish pozitsiyasi	Asosiy raqiblarga nisbatan yo'qotishlar

Kompaniyaning raqiblarga nisbatan strategik kuchini baholashning namunasi. (reyting shkalasi: eng zaif - 1, eng kuchli - 10, qavs ichida - salmoqning reyting bahosiga ko'paytmasi)

4.3-jadval

MAO / Kuch birligi	salmoq	O'rganilayotgan Kompaniya	A raqib	B raqib	V raqib
Mahsulotning sifati/ishlanishi	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Nufo'z / imidj	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Materiallar / qiymat	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Texnologik san'at	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Ishlab chiqarish quvvatlari	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Marketing / taqsimot	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Moliyaviy resurslar	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Nisbiy qiymat pozitsiyasi	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Narx bo'yicha raqobatlasha olish	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Kuch reytingi		(6,15)	(7,30)	(7,35)	(4,60)

2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?

Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash uchun quyidagilar muhim:

- 1) kompaniyaning raqobatchilar orasidagi o'rnini aniqlash;
- 2) kompaniyaning tarmoqdagi raqobat chegaralarini

aniqlash;

3) kompaniyaning ishlab chiqarish, marketing, moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarini baholash;

Kompaniya strategik va moliyaviy holatining ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- 1) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni;
- 2) foydahajmioshadimi, kamayadimivauraqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbatan qanday;
- 3) sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendensiyasi;
- 4) kompaniyaning sotuvlari umumiy bozordagiga nisbatan tez o'syaptimi yoki sekin o'syaptimi;
- 5) kreditlar hajmi;
- 6) firmaning xaridorlar nazaridagi obro'si, uning imidji;
- 7) kompaniyaning texnologiya, innovatsiya, sifat va xaridorlarga xizmat ko'rsatishda yetakchiligi va hokazo.

Qo'llanilayotgan strategiyani baholash.

Qo'llanilayotgan strategiyani baholash uchun kompaniya qanday strategiyaga amal qilayotganligini tushunib olish lozim - bu:

- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;
- raqobatchilardan farq qilib turish;
- iste'molchilarning tor guruxlariga yoki marketing bushliqlariga ixtisoslashish.

Tarmoqdagi raqobatli vaziyatning yana bir harakteristikasi vertikal integratsiyalanish darajasi va bozorning geografik kulamidir. Bu yerda ishlab chiqarish, marketing, moliya, ishchi kuchidan foydalanish sohalaridagi yordamchi strategiyalarni tahlil qilish lozim.

Bunga qo'shimcha ravishda kompaniya strategiyasining ayrim raqobatli ustunliklarni ta'minlash maqsadida raqobatli pozisiyani yaxshilashga imkon beradigan sunggi amaliyotini tahlil qilib chiqish kerak.

Strategik faoliyatning eng aniq kursatkichlari quyidagilardan iborat:

- firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;

- firma oladigan daromad hajmining usishi yoki usmayotganligi hamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;

- firmada sof foyda tendensiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;

- firmada savdo hajmining bozordagi umumiy usishga nisbatan tez yoki sekin usayotganligi va hokazo.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya xech qanday radikal o'zgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

4.2. Kompaniyaning strategik mavqeiini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.

Muhit tahlili odatda strategik boshqaruvning boshlang'ich jarayoni hisoblanadi, chunki u firma maqsadlarini aniqlash va harakat strategiyasini ishlab chiqish uchun asosni yaratadi. Muhit tahlili uning ikki qismini o'rganilishini ko'zda tutadi:

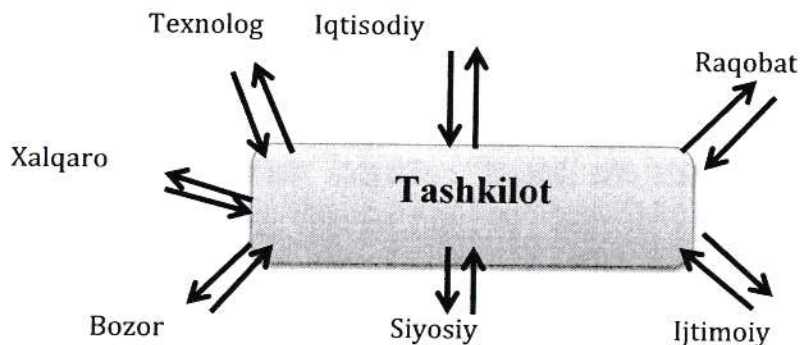
Makromuhit.

Ichki muhit.

Tashqi muhit tahlili vositasida rahbariyat tashkilotga nisbatan tashqi omillarni firma uchun imkoniyatlar va xavflarni aniqlash maqsadida nazorat qiladi. Havf va imkoniyatlarni odatda qulay yettita sohaga bo'lish mumkin. Bu sohalar bo'lib iqtisodiyot, siyosat, bozor, texnologiya, raqobat, xalqaro vaziyat va ijtimoiy sohalar hisoblanadi (4.1-rasm).

Iqtisodiyotning joriy va prognozlanayotgan holati tashkilot maqsadlariga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Iqtisodiy muhitdagi ba'zi omillar (inflyasiya va deflyasiya sur'atlari, bandlik darajasi, xalqaro to'lov balansi va boshqalar) doimiy tarzda baholanishi lozim. Ushbu omillardan har biri firma uchun yoki havf, yoki yangi imkoniyat tug'dirishi mumkin. Biron tashkilot uchun iqtisodiy havf boshqasi uchun imkoniyat

bo'lishi mumkin. Avtomobillar uchun yehtiyot qismlarni ishlab chiqaruvchi tarmoq turg'unlik davrida yaxshi rivojlanadi, chunki bunday davrda iste'molchilar yangi avtomobillarni sotib olish o'rniga eskilarini ta'mirlashni afzal ko'padilar.



4.1.rasm. Tashqi muhit omillari

Biznes va tadbirkorlik firmalari yetakchilarining siyosiy jarayonda aktiv ishtirok etish davlat siyosatining tashkilotlar uchun muhimligining aniq ko'rsatkichidir. Aniqrog'i, rahbariyat me'yoriy xujjatlarni, uzoq muddatli qo'yilmalarni moliyalashtirish uchun hukumatning kreditlarini, ishchi kuchini ishga olish bo'yicha cheklovlarni va ssudani olish imkoniyatlarini, shuningdek boshqa mamlakatlarga qarshi yo'naltirilgan yoki boshqa davlatlar bilan to'zilgan tariflar va savdo bo'yicha kelishuvlarni ko'zatib borish lozim. Hukumat ishbilarmonlik masalalarida doim va aktiv ishtirok etganligi uchun tashkilotlar siyosiy faoliyatni ko'zatib borishlari kerak.

O'zgaruvchan bozor tashki muhiti tashkilotlari uchun doimiy xavotirlanish sohasini tashkil etadi. Bozor tashqi muhit tahliliga tashkilotning muvaffaqiyat yoki zarar ko'rishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi ko'p omillar kiradi. Bu omillarga turli byuum va xizmatlarning hayot sikllari, o'zgaruvchan demografik shart-sharoitlar, bozorga kirishning osonligi,

aholi daromadlarining taqsimlanishi va tarmoqdagi raqobat darajasi kiradi. Misol uchun, AQSh va Qanadada aholi turmush darajasining oshishi dam olishning yanada afzalroq tovarlariga talabni keltirib chiqadi. Ushbu talabni qondirib, «Klab Med» singari firmalar katta rivojga vaziyatdi.

70-yillarda Elvin Toffler myomalaga «futuroshoq-kelajak shoki» terminini kiritdi. Toffler «futuroshoq»ni individlarga juda qisqa davr ichida juda xaddan tashqari katta o'zgarishlarni ta'sir ko'rsatishi oqibatida ulardagi dezfientatsiya va bo'zg'unchilik stressi kabi aniqlaydi. Texnologik tashqi muhitdagi o'zgarishlar tashkilotni yutqazuvchi raqobat holatiga tushirib qo'yishi mumkin. Texnologik tashqi muhit tahlili eng kamida ishlab chiqarish texnologiyasidagi o'zgarishlarni, tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda va taqdim etishda yehmlarni qo'llashni yoki aloqa vositalari texnologiyasidagi muvaffaqiyatlar, yutuqlarni hisobga olishi mumkin. Hamma tashkilotlar ham tezkor ilmiy-texnik progress ta'siriga tushmaudi. Biroq rahbariyat texnologik tashqi muhitdagi qaysi omillar «futuroshok»ning yaralishiga olib kelishi mumkinligini aniqlash darkor. Qog'oz paketlarini ishlab chiqaruvchi tarmoq doim nisbiy barqarorlikka ega bo'lgan. Lekin oxirgi yillarda plastik paketlarni ishlab chiqarish texnologiyasidagi yutuqlar neft bahosining barqarorlashuvi bilan birgalikda (plastik byuumlarni ishlab chiqarish neft mahsulotlariga asoslangan) ushbu tarmoq uchun ma'lum muammolarni keltirib chiqardi. Ushbu muammolarni hal qilishda kog'oz sanoatining yutug'i qisqa davrda keskin o'zgarishlarga uning aks ta'sirini ko'zgusi bo'ladi.

Ko'pchilik yirik firmalar va minglab kichik kompaniyalar xalqaro bozorda faoliyat yuritadilar. Raqobat bugun ushbu kengroq muhitdagi o'zgarishlarni doim nazorat qilishi va baholashi lozim. Havf va imkoniyatlar xom ashyo materiallariga oson ega bo'lish, mamlakatlarda valyuta kurslari va siyosiy qarorlarning o'zgarishi natijasida vujudga kelishi mumkin.

Firmaning umumiy strategiyasi yoki hukumat siyosatining boshqa mamlakatlarga taaluqli bo'lgan qismi kompaniya yoki tarmiqni himoya qilish yoki kengaytirish bo'yicha harakatlarni ko'zda tutishi mumkin. raqobatchilar tomonidan tanlangan strategiya oldida firmaning o'z strategiyasi ichki bozorni mustahkamlash, xorijiy raqiblardan davlat himoyasini izlash yoki xalqaro aktivlikni kengaytirishga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Hech qaysi tashkilot o'z raqiblarining mavjud va mumkin bo'lgan aks ta'sirini e'tiborga olmasligi mumkin emas. Porter Maykl (professor) raqib degan ob'ekt tahlilini rahbariyat javob berishi kerak bo'lgan aniq savollarga ajratadi: «Raqib nimaga asosanib faoliyat yuritmoqda?», «Raqib nima qilyapti?» va «U nima qilishi mumkin?» raqib tahlilida to'rt diagnostik unsur mavjud:

- 1) raqiblar kelajak maqsadlarining tahlili;
- 2) raqiblar joriy strategiyasini baholash;
- 3) mazkur raqiblar faoliyat yuritayotgan tarmoq obzori;
- 4) raqiblarning kuchli va zaif tomonlarini chuqur o'rganish.

Rahbariyatga ushbu unsurlarni batafsil o'rganishda yordam berish uchun Porter to'rtta oddiy savolni taklif etadi:

Raqib o'zining hozirgi holati bilan qoniqadimi?

Raqib strategiyada qanday mumkin bo'lgan, ehtimoliy o'zgarishlarni amalga oshiradi?

Raqibning zaif tomoni nimada?

Nima raqib tomonidan eng yirik va samarali javob chora-tadbirlarga olib keladi?

Ijtimoiy omillar jamiyatning o'zgarayotgan kutishlari, munosabatlarini o'z ichiga oladi. Hozirgi kunda muhim omillarga tadbirkorlikka munosabat, jamiyatda ayollar va milliy kamchiliklarning o'rni, iste'molchilar manfaatlarini himoya qilish harakati kiradi. Ba'zida aynan ijtimoiy omillar tashkilot uchun eng katta muammolarni tug'diradi. Ijtimoiy omillarning o'zgarishlariga samarali aks ta'sir ko'rsatish uchun

korporatsiyaning o'zi yangi atrof muhitga moslashgan holda o'zgarib borishi lozim.

Tashqi muhit tahlili yordamida tashkilot u mazkur muhitda to'qnashayotgan havf va imkoniyatlar ro'yxatini tuzishi mumkin. Ro'yxat omillarning ulushi (mazkur tashkilot uchun har bir omilning ahamiyatini o'zgartirishi uchun) va omilning tashkilotga ta'sirini baholashni o'z ichiga oladi.

Ro'yxat tahlilidan keyin rahbariyat tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholashi lozim. Muvaffaqiyatli boshqaruv uchun rahbariyat tashkilotning ichki potensial imkoniyatlari va kamchiliklari, shuningdek tashqi muammolari xaqida to'liq tasavvurga ega bo'lishi shart.

Rahbariyat to'qnashadigan keyingi muammo bo'lib firma tashqi imkoniyatlardan foydalanishi uchun ichki kuchlarga ega ekanligini, shuningdek tashqi havflar bilan bog'liq bo'lgan muammolarni murakkablashtirish mumkin bo'lgan ichki zaif tomonlarni aniqlash hisoblanadi. Ichki muammolar diagnozi amalga oshiriluvchi jarayon boshqaruv tekshiruvi deyiladi. U tashkilotning strategik kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun mo'ljallangan metodik baholashdan iborat.

Soddalashtirish maqsadida tekshiruvga beshta funktsiya-marketing, moliya (buxgalteriya hisobi), operatsiyalar (ishlab chiqarish) inson resurslari, korporatsiya madaniyati va tarzini kiritish tavsiya etiladi.

Marketing funksiyasini tekshirishda tahlil qilish uchun yettita umumiy sohalar e'tiborga molik:

1. Bozor ulushi va raqobatbardoshlik;
2. Byuumlarni assortimentining turli xilligi va sifati;
3. Bozorning demografik statistikasi;
4. Bozor tekshiruvlari va yangiliklarni ishlab chiqish;
5. Mijozlarga sotuvdan oldin va undan keyin xizmat ko'rsatish;
6. Samarali sotuv, reklama va tovarni bozorga olib kirish;
7. Foyda.

Moliyaviy holat tahlili tashkilotga foyda keltirishi mumkin va strategik boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishga yordam berishi mumkin.

Moliyaviy holatning batafsil tahlili tashkilotdagi mavjud va potensial ichki zaif tomonlarni, shuningdek tashkilotning raqiblarga nisbatan holatini kqrsatishi mumkin. Moliyaviy faoliyatni o'rganish rahbariyatga uzoq muddatli istiqbolda ichki kuchli va zaif tomonlarni ochib berishi mumkin. Masalan, «Teksas Instrulonte» firmasi 1983 yilda jiddiy moliyaviy qiyinchiliklarga duch keldi. Ammo batafsil tahlil firma aslida muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotganini aniqladi. Keyin moliyaviy zona bo'lib iste'mol tovarlarga guruhi hisoblangan, lekin u kompaniya tadbirkorlik faoliyatining faqat 6% ni tashkil etgan. Ushbu moliyaviy baholash asosida rahbariyat ushbu bo'lib moliyaviy faoliyatini yaxshilash maqsadida mablag'larni unga yo'naltirish uchun fondlarni qayta taqsimlash qarorini qabo'l qildi.

Firmaning uzoq vaqt davomida hayot kechirishi uchun operatsiyalarni boshqarish (korxonada ishlab chiqarishni boshqarish)ning o'zluksiz tahlili muhim ahamiyat kasb etadi. Quyida operatsiyalarni boshqarish funksiyasining kuchli va zaif tomonlarini tekshirishda javob berish zarur bo'lgan ba'zi savollar keltirilgan:

Biz raqiblarimizga nisbatan o'z tovar yoki xizmatlarimizni pastroq narxda ishlab chiqarishimiz mumkinmi? Agar yo'q bo'lsa, u holda nimaga?

Biz bitta mol yetkazib beruvchi yoki mol yetkazib beruvchilarning cheklangan soniga bog'liqmizmi?

Bizning uskuna (quvvat)larimiz zamonaviymi?

Haridlar moddiy zaxiralar miqdori va byuurtmani realizatsiya qilish vaqtini kamaytirishga mo'ljallanganmi? Kipayotgan materiallar va chiqib ketayotgan byuumlar ustidan nazorat qilishning adekvat mexanizmlari mavjudmi?

Bizning mahsulotimizga davriy tebranishlar ta'sir

ko'rsatadi va bu ishchilarni vaqtinchalik ishdan bo'shatishga majbur qiladimi?

Bizning raqiblar xizmat ko'rsata olmaydigan bozorlarga biz xizmat ko'rsata olamizmi?

Biz sifatli nazorat qilish tizimiga egamizmi?

Ishlab chiqarish jarayonini biz qanchalik samarali rejalashtirdik va loyihalashtirdik? U yanada yaxshilanishi mumkinmi?

Tashkilotdagi ko'p muammolarning manbalari oxir-oqibatda insonlarda topilishi mumkin. Har qanday tashkilotning inson resurslari funksiyasining kuchli va zaif tomonlarini tekshirganda bir qator masalalar hisobga olinishi lozim. Quyidagi jadvalda bugungi kunda tashkilotlar to'qnashayotgan inson resurslari bilan bog'liq bo'lgan qator muammolar keltirilgan.

Ushbu savollarning har birini batafsil ko'rib chiqish orqali rahbariyat potensial zaif sohalarni aniqlashi va muvofik choralarni ko'rishi mumkin. agar rahbariyat ushbu keltirilgan savollardan bittasini yoki bir nechtasini e'tiborga olmasa, nima bo'lishi mumkin? Misol sifatida «Vametko» firmasini ko'rib chiqamiz. «Vametko» ichimliklarni idishlari qo'yish va ularni kinoteatr va turistik muassasalarga yetkazib berish bo'yicha fabrikalarga ega yedi. 1983 yilning oxirida «Vametko» 1mlrd. doll.ga investitsion firma tomonidan sotib olindi. Sotuv sabablari to'g'risida taxminlar ko'p bo'lishiga qaramay, birinchi darajali omil bo'lib 50 yil davomida boshqaruv raisi va «Vametko» ning asoschisi bo'lgan Mitchell Volfsonning vafot etishi xizmat qildi. Volfson o'zini o'rniga hech kimni tayyorlamagan edi va xodimlarning hech biri u tomonidan yaratilgan «imreriya»ni boshqara ololmasdi.

Agar tashkilot malakali xodimlarga va yaxshi asoslangan maqsadlarga ega bo'lgan rahbarlarga ega bo'lsa, u holda tashkilot turli alternativ strategiyalarga amal qilishi mumkin. Aks holda ushbu zaiflik tashkilotning kelajakdagi faoliyatni

havfga solish ehtimoli katta.

Nixoyat, bevosita yo'qori rahbariyat javob beruvchi boshqa omillarni ham ajra- tish mumkin. Ular firma ichki va tashqi holatining normal faoliyatini saqlab turish uchun rahbariyat shug'ullanishi lozim bo'lgan muhim masalalarni o'z ichiga oladi. Bu noan'anaviy omillar tashkilotning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ularga korporatsiyaning mada-niyati va imidji kiradi. Tashkilotdagi atmosfera va iqlim korporatsiya madaniyati deyiladi. Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlar, an'alarni aks qulaytiradi. Rahbariyat bu madaniyatdan ma'lum toifadagi xodimlarni jalb qilish va ma'lum turdagi o'zini tutishni rag'batlantirish uchun foydalanadi. Korporatsiya imidji xodimlar, mijozlar va butun jamoat fikri yordamida yaratuluvchi tasavvurga tegishlidir. Bu taassurot mijozlarni ma'lum firmalardan tovarlarni harid qilishga rag'batlantiradi.

Firmaning madaniyati va imidji kompaniya obro'si bilan mustahkamlanadi yoki susayadi.

4.3. SWOT - Tahlil orqali kompaniya holatini baholash.

Korxona faoliyati shart-sharoitini baholashning bir nechta usuli mavjud. Eng tarqalgan va tanilganlardan bo'lib **SWOT** - tahlil (SWOT dan olingan: kuch (strenght), zaif tomon (wrekness), imkoniyatlar (orrortunities), havf-xatarlar (threats)) va **STER** - tahlil (ster dan olingan: ijtimoiy (social), texnik (technical), iqtisodiy (economic), siyosiy (rolitical) omillar hisoblanadi. **SVOT** - tahlil asosida tashqi muhit tahlilini o'tkazish uslubini qisqa ko'rib chiqamiz.

SVOT - tahlil ikki qismdan iborat:

1. Korxona uchun hozir va kelajakda vujudga kelishi mumkin bo'lgan tashqi imkoniyatlar va xavflar o'rganiladi;
2. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari o'rganiladi. Bunda korxona potensial baholanadi.

Korxonaning kuchli (yo'qori malaka, komrqulayentlik, mos texnologiya, xaridorlarda yaxshi obro'ga ega bo'lishi, xarajatlar, raqobat sohasidagi ustunlik, adekvat moliyaviy resurslar va h.k.) va zaif (aniq strategik yo'llarning yo'qligi, eskirgan uskunalar, tor ishlab chiqarish assortimenti, past marketing imkoniyatlari, bozor va raqiblar xaqida tasavvurga ega bo'lmaslik va h.k.) tomonlari, shuningdek imkoniyatlari (yangi bozorlarga chiqish, ishlab chiqarishni kengaytirish, investitsion fondlarning qiziqishi, iste'mol bozorining tuyinmaganligi va h.k.) va havf-xatarlari (yangi raqiblarning paydo bo'lishi, o'rinbosar mahsulot sotuvining o'sishi, xukumatning noqulay siyosati, xaridorlar ehtiyojlari va didlarining o'zgarishi, noqulay demografik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa o'zgarishlar va h.k.) ning aniq ro'yxati to'zilganidan so'ng ular o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish uchun SVOT matritsasi to'ziladi (4.2-rasm).

	Imkoniyatlar 1. 2.	Xavf-xatarlar 1. 2.
Kuchli tomonlar 1. 2.	KUI maydoni Kuch va imkoniyatlar	KUX Kuchli tomonlar va xavf xatarlar
Zaif ton monlar 1. 2.	ZAI Zaif tomonlar va imkoniyat	ZAX. Zaif tomonlar va xavf xatarlar

4.2 rasm. Omillarning o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish uchun to'zilgan SVOT matritsasi.

Bo'limlar kesishish nuqtasida to'rtta maydon tashkil topadi: «KUM» (kuch va imkoniyat); «KUX» (kuch va xavf); «ZAI» (zaif tomonlar va imkoniyat); «ZAX» (zaif tomonlar va

xavf). Ushbu maydonlarning har birida tekshiruvchi barcha mumkin bo'lgan juft kombinatsiyalarni ko'rib chiqib, harakat strategiyasini ishlab chiqishda hisobga olishi lozim bo'lganlarini ajratishi kerak. «ZAI» maydonidagi juftliklar uchun vujudga kelgan imkoniyatlar hisobiga tashkilotdagi zaif tomonlarni engish strategiyasi to'zish lozim. Xuddi shunday: «KUX» da tashkilot kuchini havfni bartaraf etish uchun ishlatish, «zax»da zaif tomondan qutilish va havfni oldini olish strategiyasi, «KUI» da kuchli tomonlarni tashqi muhitdagi imkoniyatlardan foyda olish uchun ishlatish strategiyasi.

Tashqi va ichki muhit tahlili natijalarini hisobga olgan holda tashkilot maqsadi aniqlanadi.

Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari .

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch mahoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, firmaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo'lgan boshqa bir kompaniya bilan qo'shilishi yoki sherikchilik qilish yo'li bilan ham yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo'lgan nimaningdiretishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jihatlari aniqlangach, har ikkala ro'yxat o'rganilishi va baholanishi lozim. Buning uchun SWOT tizimi qo'llaniladi (tahlil, xarajatlar tahlili, imkoniyatlar va boshqalar tahlili) . Bunda kuch va zaiflik balansi to'ziladi. Kompaniyaning eng muhim yutug'i - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir.

4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.

Kompaniya axvoli tahlilining muhim qismi - bu firma xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

- 1) xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- 2) texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;
- 3) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;
- 4) raqiblarning inflyasiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik darajasining turliligi;
- 5) marketing xarajatlarining turliligi;
- 6) transrtirovka xarajatlarining turliligi;
- 7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo'g'inida tahlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

Asosiy faoliyat doirasida:

- moddiy-texnika ta'minoti;
- tayyorlash;
- tovarlarni iste'molchilarga yetkazish;
- sotish va marketing;
- xizmat ko'rsatish;

Qo'shimcha faoliyat doirasida:

- tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;
- inson resurslarini boshqarish;
- umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to'g'ri baholash uchun menejer 4 ta ishni bajarishi lozim:

- firmaning qiymatlar zanjirini tuzish;
- zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;
- bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;
- solishtirma baholash o'tkazish;

Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam.

Kompaniyaning raqobatga bardoshliligini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish yetarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq tahlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

- hozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;
- amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustaxkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;
- asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;
- hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;
- tarmoqning harakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini himoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati to'zilai;

2-qadam - har bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashiriladi;

4-qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jihatlari xaqida xulosa chiqariladi;

Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?

Yo'qoridagi tahlil natijasini o'rganib, menejerlar nimaga e'tibor berish kerakligini aniqlashlari lozim. Kompaniyaning zaif joyini topa bilish, ana shu zaifliklarni bartaraf qilish choralarini ishlab chiqish menejerlarning asosiy vazifasiga aylanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun menejerlar quyidagi savollarga javob topishlari lozim:

1) tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarni hisobga olganda firmaning bugungi strategiyasi ma'qulmi;

2) firmaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi;

3) tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi himoya qiladimi;

4) qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan himoya qila olmaydi;

5) bir yoki bir nechta raqiblarning hujumi kompaniyaga zarar yetkaza oladimi, agar yetkaza olsa qanday zarar yetkaza oladi;

6) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko'proq ishlashi kerakmi;

7) bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat;

8) kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozimmi;

Ushbu savollarning javoblari kompaniya amaldagi strategiyasini davom qulaytirgani ma'qulmi yoki strategiyani tubdan o'zgartirish lozimmi degan savolga javob beradi.

Vaziyat tahlilining sunggi bosqichida kompaniyaning ish rejasini tashkil qiluvchi barcha muhim strategik yondashuvlar aniqlanadi. U bajarilgan vaziyat tahliliga tayanishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- mavjud strategiya tarmoqdagi harakatlantiruvchi

kuchlarga mosmi?

- mavjud strategiya tarmoqning kelgusidagi muvaffaqiyat omillari bilan qanchalik kuchli bog'liq?
- mavjud strategiya hozir va ilgari emas, kelgusidagi beshta raqobat kuchidan qanchalik yaxshi himoyalangan?
- mavjud strategiya kompaniyani ichki xatarlar va tashqi zaifliklardan himoyalau oladimi?
- kompaniya bir yoki bir nechta raqiblarning hujumlaridan xavfsirashi kerakmi?
- kompaniyaning qiymat pozitsiyasini yaxshilash, ijobiy imkoniyatlarni ko'paytirish yoki uning raqobatli pozitsiyasini yaxshilash uchun qo'shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirish kerakmi?

4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda.

"Toyota"ning bugungi kungi muvaffaqiyati eng avvalo, iste'molchilar uchun eng maqbo'l marketing xizmatlarini taklif etishi bilan bog'liq. Ko'plab sotilgan avtomobillarini qaytarib olishiga qaramay iste'molchilarga eng yaxshi xizmatlarni taqdim qulayuvchi birinchi raqamli kompaniya sifatida ye'tirof etilmoqda.

"Toyota" biznes faoliyatini "Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda" degan konsepsiyasi asosida olib boradi. Bu konsepsiya 1935 yilda yaratilgan bo'lib, "Toyota" guruhining iste'molchilarga eng maqbul xizmat ko'rsatishni ta'minlaydigan yetakchi falsafasiga aylanib ulgurgan. Bu konsepsiya kompaniyaning ta'minotchilari tomonidan ham qabo'l qilingan. Iste'molchi qiymati bo'yicha axborotlarni ular doimiy ravishda yig'ib, tahlil qilib borishadi. Bunday axborotlar dillerlar, xaridorlar, vositachilar, hamda jamotchilik fikrlariga asoslangan holda to'rlanadi. Bo'larning ichida iste'molchilarning ko'rsatilgan xizmatlar bo'yicha fikr-mulohazalar hamda

takliflari juda muhim rol o'unaudi. Quyida kompaniya haqidagi ba'zi iste'molchilarning fikrlarini keltiramiz:

- kompaniyaning iste'molchilaridan biri o'zining "Toyota" rusumli avtomobilida do'stining dafn marosimiga ketayotgan paytda, avtomobilning motor qismida qandaydir g'alati tovush kelayotganing payqab qoladi. Va shu yaqin atrofdagi kompaniyaning servis xizmati ko'rsatuvchi shaxobchasiga boradi. U yerda ta'mir uchun navbatda turgan avtomobillar juda ko'p yedi. Shunda mijoz u shoshayotganligi va mashinasini zudlik bilan tekshirib berishlarini so'paydi. Navbatga qaramasdan aynan shu mijoz uchun shaxobcha menejering o'zi servis xizmatini ko'rsatib, avtomobilni sozlab beradi. Hattoki, dafn marosimiga ketayotgani uchun, mijozdan xizmat haqini olishmaydi. Bundan mijoz ta'sirlanib, kompaniya tomonidan iste'molchilar uchun ko'rsatiladigan xizmati haqida ijobiy fikr bildiradi. Va bu haqida barcha tanish va yaqinlariga so'zlab beradi.

"Toyota" 2010 yilda "iste'molchi birinchi" deb nomlangan o'quv markazini tashkil qulaydi. Unda tayyorlanayotgan xodimlarga iste'molchilar uchun qaerda va qachon bo'lishidan qat'iy nazar qiymat va qoniqish beradigan xizmatlarni qanday qilib ko'rsatilishi bo'yicha dars mashg'ulotlari o'qitiladi.

Shuningdek, kompaniya iste'molchilarga qulay bo'lishi uchun "Istemolchilarga ko'maklashish" markazlarini tashkil qilgan. Unda yil 12 oy mijozlarga qo'ng'iroqlar orqali bepul maslahatlar berib boriladi. Kompaniya uchun iste'molchilar qanday qadrli ekanligini 24 soat qo'ng'iroqlarni kutib, o'zlarini vaqtini ular uchun ajratishga bag'ishlashidan ko'rish mumkin. "Istemolchilarga ko'maklashish" markazlari turli tabiiy ofatlar ro'y berishi mumkin bo'lgan vaqtlarda, o'z mijozlarini xavfsizlik uchun ogohlantirish xizmatini ham tashkil etgan.

Nazorat uchun savollari:

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi nima?
2. Kompaniya strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlilini tushuntiring?
3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
4. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?
5. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?
6. Marketing funksiyasini tahlil qilishda qaysi ko'rsatkichlarga e'tibor qaratiladi?
7. Qiymat yaratuvchi zanjir nimalardan iborat?
8. Kompaniya axvolining tahlili qanday amalga oshiriladi?
9. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
10. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatga bardoshliligi qanday aniqlanadi?

5-MAVZU. STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLARI

REJA:

1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.
2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.
3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.
4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.
5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

Tayanch so'z va iboralar: ustunlik, himoya, mudofaa, vertikal integratsiya, hujumkor strategiya, yetakchilik strategiyasi, tabaqalashtirish strategiyasi, hujum.

5.1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya g'alaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi hujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo'lib ular quyida keltirilgan:

1. **Xarajatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyasi.** Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda to'la xarajatlarini pasaytirishni

ko'zda tutadi. Bu yesa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.

2. **Keng tabaqalashtirish strategiyasi.** Kompaniya tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qildiradigan o'ziga xos chizgilarni berishga qaratilgan. Bu ham xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. **Ortimal xarajatlar strategiyasi.** Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan ortimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.

4. **Foquslangan strategiya.** Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda firma o'z raqobatchilaridan ancha past baholar hisobiga utib ketadi.

5. **Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi.**

Uning maqsadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularoq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

5.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli hujumkor strategik harakatlar hisobiga vaziyatiladi. Ustunlikka vaziyatishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli hujumkor strategiyaga qancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bog'lik.

Ustunlikni ta'minlash vaqti qisqa bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi ham mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi qimmatbaho dorining patentiga

farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina o'zlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orqali) raqobat ustun-ligini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatli hujumdan so'ng «mevalarning samarasini» ko'rish davri keladi. Bu davrning davomiyligi yesa raqiblarga yo'qotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun hujumga utishga qancha vaqt kerak bo'lishiga bog'liqdir.

Raqiblar firma yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi hujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavqeini saqlab qolish uchun firma ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka vaziyatish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida kurib quyish kerak bo'ladi. Raqobat ustunligini saqlab turish uchun firma raqiblardan bir bosh baland bo'lishi kerak. Bozordagi o'zining pozitsiyasini mustahkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi lozim.

Hujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan harakatlar.

2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.

3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o'tish.

4. Egallanmagan bushliqlarni egallash.

5. Partizan urushi.

6. Zarbalar.

5.3. Raqobat ustunligini himoya qilish.

Raqobat bozorlarida barcha firmalar raqobatchilar yuushtiradigan hujumlarning ob'ektlari bo'lishi mumkin. Hujumlar xuddi yeski, amaldagi firmalar tomonidan bo'lganidek, yangi firmalar tomonidan bo'lganidek, yangi firmalar tomonidan ham bo'lishi mumkin. Himoyaviy strategiyaning maqsadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yo'qotish bilan utkazib yuborish. Himoya strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa ham, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saqlab kolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini himoya qilishning bir qancha yo'llari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan harakatlarni boshlashlari uchun halal berish. Bunday yondoshuv quyidagi asosiy qadamlarni ko'zda tutadi:

1. Bush bozor uyalarini tuldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.
2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.
3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yakin modellarni taklif etish.
4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.
5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloqa boglashlariga halal berish uchun ularga sezilarli skidkalarini kafolatlash.
6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda o'qitishni taklif etish.
7. O'z mahsulotiga iste'molchilar talabini saqlab qolish uchun choralar ko'rish.
8. Kreditga sotish hajmlarini oshirish.
9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaqtini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni himoyalash.

12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyuziv kontraktlar imzolash.

13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta hajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va raqobatchilar harakatlarni doimo nazorat qilib turish.

Himoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat.

Raqobatchilarning hujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatishning boshqa yo'li raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaudigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Firmaning foydaliligi qanchalar yo'qori bo'lsa, bu boshqalar uchun o'ziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaudi va hujumkor harakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya hisob mexanizmlari yordamida himoyalanishi mumkin.

5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Kompaniya mablag'larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki qo'shimcha raqobat ustunligiga vaziyatishga olib kelmas ekan, u strategik hisoblanmaudi va unga mablag' sarflashning foydasi yo'q.

«Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chiqarishning talab etiladigan hajmi

shu darajada yo'qori bo'ladiki, u xuddi ta'minotchilardagi kabi ishlab chiqarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta'minlaydi.

«Oldinga» vertikal integratsiya ham ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendentsiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog'liq.

2. Integratsiya ta'minotchilarni yerkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini chekladi.

3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi har bir bosqichda kuvvatlarni balansligi bilan bog'liq bo'lgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orqaga» integratsiya turli malaka, mahorat va ishbor qobiliyatlarini talab etadi.

Shunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining ham kuchli, ham kuchsiz tomonlari bo'lishi mumkin. Integratsiyaning qanday yo'nalish va qanday miqyoslarini tanlash quyidagilarga bog'liq:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiu reaksiyaning chardastligi va tezligiga, ma'muriy xarajatlarga qanday ta'sir kursatadi?

3. Raqobat ustunligini yaratishga kodirmi?

5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

Vaqt omili strategiyani tanlashda hal qiluvchi rol yunaudi: Ustunlikka vaziyatlash uchun «qaldirg'och» firmaning «kaltis vaqtda strategik harakat kerakmi yoki kerak emas?»

degan savolga javob beradi.

Strategik qadamlarni birinchi bo'lib qo'ygan firma shundagina yo'qori natijalarga erishishi mumkin, kachonki:

1. Tashabbuskorlik firmaning obro' orttirishiga yordam bersa.

2. Xom ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoqlari bilan yerta urnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy haridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saqlab koladilar.

Ammo kutish har doim ham muvaffaqiyatsiz yondoshuv bo'lavermaydi.

«Qaldirg'och»lar uchun qiyinchiliklar paydo bo'ladi, qachonki:

1. Birinchi bo'lib yurish, yo'l boshchilardan keyin yurishga karaganda ancha qimmatga tushadi.

2. Texnologik o'zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo'lmay qoladi.

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonroq chunki xaridorlar har doim ham «qaldirg'och»larga sadoqatni saqlab qolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning mahorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki hatto orqada qolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi ham mumkin.

Nazorat uchun savollari:

1. Kompaniyaning raqobat strategiyasi deganda nimani tushunasiz ?

2. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasini aytib bering ?

2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanishni tushuntiring ?

3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanishni tushuntiring ?

4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligini

auting ?

5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari nimada ?
6. Hujumkor strategiyaning asosiy turlarini sanab bering ?
7. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi ?
8. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi ?
9. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi ?
10. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

6-MAVZU. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH

REJA:

1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish.
2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
3. Dersinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.
5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi.

Tayanch so'z va iboralar: strategik imkoniyatlar, hujumkorlik strategiyasi, harakatlantiruvchi kuchlar, sharoitga ko'niktirish.

6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish.

1. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.

2. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma axvolining uchta klassik variantini kurib chiqib, namouish etish mumkin.

Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoqlardagi raqobat.
2. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
3. Dersinayotgan yoki tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.

5. Halkaro bozorlardagi raqobat.

Firma axvolining variantlari:

1. Bozordagi ilg'orlar (etakchilar).
2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan firmalar.

6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoq - bu «oyoqqa turish»ning ilk bosqichida bo'lgan tarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chiquvchilar oldiga alohida muammolar quyadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi urganilmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;

- nou-xaularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma'qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo'ladi;

- har bir firma o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarqatishga bo'lgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;

- ishlab chiqarish hajmlarining usishi bilan tajribaning yegri chizig'i samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- firmalar o'z raqobatchilari haqidagi ma'lumotlarni etishmasligini doim his qiladilar;

- ko'p hollarda firmalarda xom ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni qidirish muammolari yuzaga keladi;

- juda ko'p kompaniyalar pul mablag'larini etishmasligini his qiladilar va raqib firmalarga qo'shib ketadilar yoki ularni

sotib oladilar.

Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muhim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. Yangi tarmoqda muvaffaqiyatga vaziyatlash uchun bir qancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo'ladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg'orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda g'alabaga vaziyatlashga harakat qiling.

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qullab-quvvatlang.

3. «Qaldirg'ochlik»ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling.

4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini qidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.

5. Reklamada asosiy urg'uni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga kuchiring.

6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya kursating.

7. Bozorga xaridorlar guruxini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.

8. Bozorga moliyaviy jihatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar quyishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.

9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.

Firma ilg'orlik uchun kurashda ilk g'alabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni uzoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish ehtiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan usishi uzoq davom yetmaydi. Yetuklik bosqichiga utish davrida, tarmoqning raqobat muhitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi.

Bo'lar quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltiradi.
2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy haridlarida katta foyda talab qiladilar.
3. Raqobat ko'p hollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir kursatadi.
4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo'ladi.
5. Innovasion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.
6. Xalqaro raqobat kuchayadi.
7. Tarmoqning daromadliligi pasayadi.
8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qushilib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar o'zlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustaxkamlashga yunaltiradilar. Bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

- parametrik qatorlarini qisqartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e'tiborni qaratish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.
- Xalqaro bozorga chiqish.

6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Ko'pgina firmalar sanoatga nisbatan o'sish past bo'lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom qulayayotgan turg'unlikning aniq voqeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o'z kuchlarini sarflashlari kerak bo'ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish.
2. Sifatni yaxshilash va innovasiya asosida differentsiyalash tomon yo'l tutish.
3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zur berib va o'zlashsiz ishlash.

Odatda sanab utilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi.

Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning usishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu o'z navbatida sotuv hajmini usishiga olib keladi.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Ba'zi tarmoqlar yuz, hatto minglab kichik va o'rta firmalardan iborat bo'ladi.

Ularning ko'pchiligini xususiy firmalar tashkil etib, ularning birortasi ham tarmoqdagi umumiy sotuv hajmida sezilarli rol uynmaydi. Bo'lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yo'qligidir. Bunday tarmoqlar qatoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat kursatadigan restoran

va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton qutichalar tayyorlash, oziq-ovqat tovarlarini qadoqlash kabilarni kiritish mumkin.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bo'lishi mumkin. Tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasining ehtimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.
2. Past xarajatlarni ta'minlash.
3. Integratsiya yo'li bilan xaridor uchun foydani oshirish.
4. Tovar turiga ixtisoslashish.
5. Xaridor turiga ixtisoslashish.
6. Cheklangan geografik xududlarga foquslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud:

-ya'ni keng marketing maqsadlarini ko'zlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabaqalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaqtning o'zida ko'p strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

6.4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.

Firmalarning xalqaro bozorga chiqishlarini asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,
- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish huquqini olish yoki yana ham past xarajatlarga vaziyatlash zaruriyati.

Sanab utilgan har bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraganda ancha qattiq talablar quyadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy

farqlariga xaridorlarning didlari, sotish qanallari, usish istiqbollari, harakatlantiruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta'ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan qanchalik farqlanishi kiradi. Bundan tashqari bunday farqlarga xalqaro operatsiyalarning to'rtta karakterli xususiyatlari ham kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini har-xilligi.
2. Valyuta kurslarining o'zgaruvchanligi.
3. Hukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalqaro raqobatning karakteri.

Turli tarmoqlarda xalqaro raqobat shakllari bir-birdan tubdan farq qiladi. Fransiyada ham, Braziliyada va Yaponiyada ham bank xizmatlari kursatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank sohasidagi raqobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalqaro bozorda raqobat global va ko'p millatli bo'ladi. Turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan o'zviy bog'langan taqdirda global raqobat mavjud bo'ladi. Bu esa haqiqatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global raqobatning mavjud bo'lish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg'or firmalar o'zaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. Ko'p millatli raqobat davomida firmalar milliy bozorda ilg'orlik uchun kurashadilar, global raqobatda esa firmalar dunyo miqyosida ustunlikka vaziyatlash uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo'ladi:

1. Chet yel firmalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish huquqini berish.
2. Milliy ishlab chiqarishni mustahkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.
3. Ko'p millatli strategiya tomon yo'l tutmoq. Bunda firma o'z faoliyatini amalga oshirayotgan har bir davlat uchun alohida strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.

4. Past xarajatlar global strategiyasiga yo'l tutmoq.
5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yo'l tutmoq.
6. Foquslashgan global strategiyasi tomon yo'l tutmoq.

Kompaniya mustahkam mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari «xazina» deb ataladi. Yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo'lib hisoblanadi. Chunki yapon qonunchiligi tomonidan yaratilgan savdo tusiqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali himoya qiladi.

6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi.

Ikkinchi darajali urinda bo'lgan firmalar bozorda tarmoqning ilg'orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo'ladilar. Ularning ba'zilar tirishqoq, serg'uratlikga da'vogar bo'ladilar va sozlangan strategiyalardan uo'z pozitsiyalarini mustahkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chardast bo'ladilar va quyidagi yondoshuvlardan har qanaqasini qullau oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.
2. Mutaxassis strategiyasi.
3. Firmaning «bizda ulardagidan yaxshi» strategiyasi.
4. «Itoatguy izdosh» strategiya.
5. «Ega bo'lish (yoki orttirish) hisobiga usish» strategiyasi.
6. Obruga mos strategiya.

Muvaffaqiyatli ishbor strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.

Raqobat mavqei yomonlashayotgan firma o'z siyosatini to'rtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chiqib quradi. Firmada moliya mablag'lari mavjud bo'lsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma hujum strategiyasi.
- Himoya va mustahkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.

- «Xosil yig'ish» strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoqlarda «xosil yig'ish» dan pul mablag'larini daromadli sohalarga yo'naltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbor strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1. Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqeini uzoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan harakatlarga alohida e'tibor bering.

2. Shuni bilingki, izchillik bilan aniq ishlab chiqarilgan va keskirlik bilan amalga oshirilgan raqobat strategiyasi firmaga obro' keltiradi va uning tarmoqdagi mavqeini tan oldiradi. Bir lahzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o'zgaruvchan strategiya esa yuzaki natijalar beradi.

3. Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o'rtasidagi murosasozlikka asoslangan, «yo'lning yarmisida to'xtab qolgan» strategiyalardan uzoqroq bo'ling.

4. Mablag'larni mustahkam bozor ustunliklari yaratishga sarflang.

5. Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv hujum taktikasini va ularni himoya qilish uchun qat'iy himoya taktikasini qo'llang.

6. Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo'lgan strategiyalardan qoching.

7. Firmaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo'llayotganda ehtiyot bo'ling, chunki tez o'zgaruvchan bozor sharoiti barcha harakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.

8. Raqiblar harakatiga yetarli baho bermaslikka yo'l qo'ymang.

9. Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga hujum qilmang.

10. Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga hujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11. Xarajatlar bo'yicha yetarli ustunlikka ega bo'lmay turib

baholarni pasaytirmang.

12. Raqiblarning bozordagi o'rnini bosib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularni urush ochishga va «marketingcha» qurollanish poygasini boshlashga turtki bo'lishi mumkin.

13. Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko'rsatishda muhimroq tafovutlar topishga harakat qiling.

Nazorat uchun savollari:

1. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta'riflash mumkin?
2. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o'rtasida qanday bog'lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?
7. Firma strategiyasini mavjud sharoitga kuniktirish qanday amalga oshiriladi?

7-MAVZU. DIVERSIFIKASIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYASI

REJA:

1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi.
2. Vertikal integratsiya.
3. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

Tayanch so'z va iboralar: korporatsiya, yangi tarmoqlar, turdosh tarmoqlar, qisqartirish va tugatish, qayta tarkiblashtirish, ko'pmillatli diversifikatsiyalash.

7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi.

Diversifikatsiya (lot. diversificatio — o'zgarish, xilma-xil taraqqiyot) — korxonalarning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi. Diversifikatsiyada yo'qori samaradorlikka vaziyatlash, iqtisodiy foyda olish, bankrotlikka barham berish va boshqa maqsadlarda amalga oshiriladi.

Ko'pchilik kompaniyalar o'z faoliyatlarini katta bo'lmagan tor ixtisosli korxona sifatida mahalliy va xudud bozorlarga xizmat kursatib boshladilar. Boshlang'ich bosqichda mahsulot assortimenti katta bo'lmaydi, o'z mablag'lari cheklangan, raqobat pozitsiyalari zaif bo'ladi. Ko'p yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va xaridorlar e'tiborini qozona borib, odatda sotuv hajmlarini oshirishga harakat qiladilar. Narx, sifat, xizmat ko'rsatish va reklama xaridorlar manfaatlariga bo'ysundiriladi.

Keyingibosqichdageografikekspansiyauchunimkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: mahalliy, xududiy-milliy-xalqaro bozorlar.

Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga

bog'liq ravishda o'zgarib turadi.

Kompaniya bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanib, daromad olib turar ekan, diversiyani amalga oshirishning xech qanday zaruriyati yo'q. Lekin, usish salohiyati qisqarib borar ekan boshqa sohalarda faoliyatiga diversiya qilish strategik jihatdan o'zini oqlaydi yoki to'g'ri bo'ladi.

Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmoq kabi o'zi uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqqa ham diversiya qilishi mumkin. Buni katta va katta bo'lmagan hajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat kursatayotgan kompaniyalar uzoq yillar diversiyasiz amal qilib xavas qilarli natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar ko'p. Bir sohada kontsentratsiya - jamlanish qator foydali tashkiliy va boshqaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan, kontsentratsiya «biz kimmiz va nima bilan shug'ullanamiz» degan savoldagi mavhumiylikni istisno qiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yo'naltiriladi va rahbariyatning hatti-harakatlari boshqa sohalarga «sochilib ketish» ehtimoli bo'lmaydi.

Ikkinchidan, bir sohada jamlanish jiddiy rag'batlar borligini ko'zda tutadi. Ular menejerlarni bir daqiqalik foyda olishga emas, firmaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyalarini uzoq kelajakda ham mustahkamlashga rag'batlantiradi.

Boshqa tomondan, bir yo'nalishda jamlanish, uning harakatlarini bir tomonga yunaltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bo'lib hisoblanadi. Obrazli qilib autganda «uning, firmaning barcha tuxumlari bir savatda bo'ladi».

Sekin o'sayotgan tarmoq sharoitida kuchli kompaniyalar diversiyani boshlash uchun naqd pul ortiqchaligidan foydalanish imkoniyatini ko'rib chiqishlari kerak. Diversiyani (**Diversiya** lot. diversio — diqqatni tortish, chalg'itish) boshlash masalasi qismankompaniyaning mazkur tarmoqda usish imkoniyatlariga, qisman uning raqobat pozitsiyalariga bog'liqdir. Firma o'zining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan sohalarga

diversiya qilishi eng yaxshi strategiya bo'lib hisoblanadi. Lekin firma uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqlarga diversiyalash, turdosh tarmoqlarning birortasiga ham usish istiqbollarini ta'minlay olmay qolgan taqdirda ko'zda tutilishi kerak. Shunday qilib, «kachon diversiyalash kerak?» degan masalani hal etish, bir tomondan firmaning bozordagi raqobat pozitsiyasiga, boshqa tomondan tub tarmoqdagi qolgan imkoniyatlariga bog'liqdir. Kompaniyalar diversiyani amalga oshirishlarining aniq belgilangan vaqti yo'q.

Kompaniyalar uchun uzoq muddatli daromadni maksimallashtirishning ma'nosi shuki, kompaniya odatda o'z bozori doirasida narxdagi ustunlik, tabaqalashtirish va fokuslanish strategiyalari vositasida yaxshi raqobatlashadi. Ammo bu strategiyalar (sotishda va ta'minotda strategik ustunliklarga ega bo'lish uchun) oldinga va orqaga vertikal integratsiyani ham o'z ichiga olishi mumkin. Yana bir imkoniyat kompaniya faoliyatini diversiyalashdir.

Kompaniyaning o'sishi va rivojlanishi odatda uchta asosiy bosqichdan iborat:

- milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish;
- vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli pozitsiya tomon global ekspansiya;
- erkin resurslarni biznesning boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash.

Bularning barchasi kompaniyaning o'sishiga olib keladi, ammo «diversiyalash darajasi» oshgan sari kamayuvchi qaytim «qonuni»ni nazarda tutish kerak.

Ma'lum bir nuqtadan so'ng yekstensiv diversiyalash, vertikal integratsiya va biznesning baynalminallashuvi sarflangan kapital birligiga to'g'ri keladigan daromadlarning kamayishiga olib keladi, chunki kompaniya birinchi navbatda eng daromadli qulay imkoniyatlarni amalga oshiradi, so'ngra eng kam daromad keltiruvchi imkoniyatlar qoladi, bu esa firmaning o'sish imkoniyatlarini cheklab qo'yadi.

Diversiyalashni qo'llash

Diversiyalashning tub maqsadi aksionerlar uchun qadriyatlar yaratish hisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan firmalar guruxi ularning har biri beradigan samaradan ko'proq samara bermas ekan, diversiyalash aktsiyalarning daromadlilikini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «V» kompaniyani sotib olish bilan diversiyalanar ekan va ular oladigan foyda ular birlashishidan oldin oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday diversiyalash muvaffaqiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatchilari $2+2=4$ natijani o'z mablag'larini «V» kompaniya aktsiyalariga quyib ham olishlari mumkin yedi. Lekin, diversiyalash natijasi $2+2=5$ samarasini bermas ekan, aktsiyaning daromadliliği oshmaydi.

Korporativ boshqaruvchilar diversiyalash bo'yicha u yoki bu qarorlar aktsiya daromadlilikini oshirishga qodir ekanligini, quyidagi uchta mezondan foydalanib baholashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversiyalash uchun tanlangan tarmoq quyilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazaridan jozibali bo'lishi kerak.

2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish salohiyatiga zarar yetkazmaslik uchun tarmoqqa kirish xarajatlari u darajada yo'qori bo'lmasligi lozim.

3. Qushimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi raqobat ustunligini barro etish uchun kompaniya ma'lum harakatlarni amalga oshirishi zarur.

Diversiyalash bilan shug'ullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi diversiyalashning quyidagi strategiyalarida namoyon bo'ladi:

1. Yangi tarmoqqa kirish strategiyasi.
2. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.
3. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.
5. Qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversiyalash usullarini o'zida jamlaydi, turtinchi va beshinchisi yesa diversiyalanib bo'lingan kompaniya pozitsiyalarini mustahkamlash strategiyasidir.

Diversiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bo'lmagan turlari mavjud. Bog'liq diversiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan yangi sohadir.

Bog'liq bo'lmagan diversiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo'lmagan yangi sohasidir.

Diversiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funktsiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversiyalash fond bozori qaysi funktsiyalarni bajarsa, ayni shu funktsiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xujalikning o'rta bug'ini tarkibidagi strategik rejalashtirish funktsiyalarini bajarish;
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xujalikning o'rta bug'ini faoliyatini ko'zatib borish;
- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi o'rta korxonalar o'rtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda o'rta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo'lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular o'rtasidagi farq korporatsiyaning o'rta korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir. Qayta tarkibla-nadigan korxonalar odatda tashkil qilish va rivojlantirish jarayonida yomon boshqarilgan bo'ladi.

Maqsad ularga o'z faoliyatini faollashtirishda yordam berish, o'rta korxonalar darajasida yangi strategiyalarni rivojlan-tirish va kompaniyaga yangi moliyaviy va texnologik resurslarni kiritishdan iboratdir.

Resurslarni qayta taqsimlash yo'li bilan amalga oshiriladigan diver-siyalashni mavjud va yangi o'rta korxonalarning bir yoki bir necha muhim funktsiyalari uxshash bo'lgan hollarda amalga oshirish mumkin. Resurslarni qayta taqsimlashdan maqsad kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot qanallari, ilgari surish vositalari, ITTKI va shu kabilardan foydalanishda sinergizmi amalga oshirishdir. Shunday qilib, har bir o'rta korxonalarga ushbu masala mustaqil hal qilingandan kura kamroq xarajatlar talab qilinadi.

Kompaniya faoliyatini diversiyalashda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajatlar o'rta korxonalar soni va ular o'rtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqla-nadi. Masalan, ma'lum bir sinergizm mavjud bo'lgan 12 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari sinergizm bo'lmagan 10 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda ko'proq bo'ladi. Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo'lgan kompaniya o'z mavqeini o'rta korxona sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik.

Koordinatsiyaga bo'lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo'lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi. Xarajatlar bog'liq bo'lmagan diversiyalashda o'rta korxonalar o'rtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi o'rta korxonalar soni ko'paygan sari boshqaruv xarajatlari ham ko'payadi. Bunga aksincha, bog'liq diversiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari o'rta korxonalar soniga va ular o'rtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu ko'paygan xarajatlar bog'liq diversiyalashda katta daromadlarni ham yo'qqa chiqarishi mumkin (7.1-jadval).

Shundayqilib, bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversiyalashning qaysi birini tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo'shimcha xarajatlarni solishtirish yo'li bilan aniqlanadi.

Kompaniya mahoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bo'lgan qiymatlardan oshmasa, firma butun e'tiborni bog'liq diversiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy o'rta korxonalar o'ta ixtisoslashgan bo'lib, boshqa joyda qo'llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strate-giyasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan qiymatlardan ortiq bo'lmasa, kompaniya bog'liq bo'lmagan diversiyalashga kontsentratsiyalanishi kerak.

Bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversiyalashni taqqoslash **7.1-jadval**

Diversiyalash strategiyasi	Amalga oshirish yo'llari	Boshqaruv xarajatlarning manbalari
Bog'liq	Ichki kapital bozori. Qayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O'rta korxonalar soni O'rta korxonalar o'rtasidagi koordinatsiya
Bog'liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversiyalashning aksi bo'lgan strategiya ikki yoki undan ko'p kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan bog'liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alyansni tashkil qilishidir.

Vertikal integratsiya

Vertikal integratsiya - shunday usulki, bu usul yordamida kompaniya texnologik zanjirda o'z chiqish bosqichlarini (orqa integratsiya) yoki uning kirish bosqichlarini (oldinga

integratsiya) tashkil qiladi.

Integratsiya to'liq va tor bo'lishi mumkin. To'liq integratsiyada barcha kirish yoki chiqishlar birlashadi. Tor integratsiyaga kompaniyaning kirish yelementlarining bir qismini sotib olishi va qolganlarini o'z kuchlari bilan ishlab chiqarishi misol bo'la oladi.

Vertikal integratsiyadan foydalanadigan kompaniya odatda o'zining asosiy dastlabki biznesiga xos raqobatli pozitsiyani kuchaytirish istagi bilan izoxlanadi. Bunga quyidagilar sabab bo'ladi:

- xarajatlardan tejash;
- integratsiyalanayotgan ishlab chiqarishlarda bozor qiymatidan chetlanish;

- sifat nazoratini yaxshilash;
- o'z texnologiyasini himoyalash.

Ammo vertikal integratsiyaning salbiy tomonlari ham bor. Ularning ichida eng muhimi quyidagilardir:

- ortiqcha xarajatlar;
- texnologiyalar tez almashgandagi yo'qotishlar;
- talabning mavhum bo'lgandagi yo'qotishlar.

Agar kompaniyaning tashqi arzon ta'minot manbalari mavjud bo'lib, o'z ishlab chiqarishidan foydalansa, vertikal integratsiya xarajatlarni ko'paytirib yuborishi mumkin. Bu kompaniya ichida raqobatning yo'qligi sababli ham yuz berishi mumkin bo'lib, bu uning shu'ba korxonalarini (etkazib beruvchilarni) ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga undamaudi.

Texnologiya keskin o'zgarganda kompaniyaning yeskirgan texnologiyaga bog'lanib qolish xavfi vujudga keladi. Talab doimiy bo'lganda yo'qoriroq integratsiya darajasi mahsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq himoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqaror va mavhum bo'lganda vertikal integratsiyada bunday muvofiqlashtirish qiyin bo'ladi. Bu boshqaruv qiymatining usishiga olib kelishi mumkin. Bunday

sharoitlarda tor integratsiya tula integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bo'lib chiqishi mumkin.

Shuni ham qayd qilib utish lozimki, tor integratsiya tula integratsiyaga qaraganda xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi. Bu esa ma'lum sharoitlarda kompaniyaga vertikal integratsiyani kengaytirishga imkon beradi.

Ammo, umuman olganda, tor integratsiya boshqaruv xarajatlarini kamaytirishi mumkin bo'lsa-da, u xarajatlarni batamom bartaraf qila olmaydi.

Kompaniya bunga teskari strategiya sifatida yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan uzoq muddatli kontraktlardan foydalanishi mumkin. Bunday aloqalar kredit majburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantirishga garov investitsiyalardan foydalanishda ayniqsa, katta samara beradi. Bu boshqaruv xarajatlarini oshirmau turib, vertikal integratsiya samarasiga vaziyatlashga imkon beradi.

7.2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.

Yangi tarmoqqa kirish quyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

- a) «yutib yuborish»;
- b) yangi kompaniya tuzish;
- v) qo'shma korxona tuzish.

Mavjud firmani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bo'lib, yangi bozorga tezroq kirish ustunligiga ega. Shuningdek u texnologik qoloqlikni tugatish, ta'minotchilar bilan aloqalar bog'lash, yangi tarmoqda raqobatbardoshlikka vaziyatlash kabi tusiqlarni engish uchun yordam beradi. Ko'p tarmoqlarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, o'zini resurslar bilan ta'minlash va jiddiy raqobatchi obrusini egallash uchun firmalarga bir necha yil kerak bo'ladi.

«Noldan boshlash» diversiyasi tanlangan tarmoqda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya tuzishni ifodaladi.

Bu quyidagi hollarda jozibali hisoblanadi:

- bunda yetarli vaqt bo'lgan taqdirda;
- yangi firmaning bozorni egallashga bo'lgan harakatlariga raqobatchi firmalar reaksiya bildirmaudilar.

Bunday yo'l bilan bozorga chiqish boshqa kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Firma samarali faoliyat ko'rsatish uchun yetarli tajribaga ega bo'ladi.

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish tarmoqdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir kursatmaydi.

Maqsadli tarmoqda nisbatan katta bo'lmagan firmalar bo'lganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik raqobatchilar bilan raqobat qilishga to'g'ri kelmaudi.

Qo'shma korxonalar tuzish quyidagi hollarda foydali samara berishi mumkin.

Qo'shma korxona - bu yakka tartibda biror bir narsani qilish xavfli yoki tejamsiz ekanligida yaxshi usuldir.

Qo'shma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchliroq raqobat ustunliklariga ega bo'lgan tarkibni yaratadigan taqdirda qulaydir.

Xorijiy hamkorlar bilan qo'shma korxonalar ba'zida imrort kvotalarini, tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy tusiqlarni engib utishning yagona imkoniyati bo'lib hisoblanadi.

7.3. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversiyalash strategik muvofiklikdan kelib chiqib amalga oshiriladi. Strategik muvofiklik turli firmalar uxshash ishlab chiqarishga ega bo'lgan taqdirda mavjud bo'ladi. Bu esa quyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

- a) mahorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga utkazish;

b) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish maqsadida turlicha bo'lgan ishlab chiqarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiklikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish sohasida, personal mahoratiga bo'lgan talablarda, mineral resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, dqulayallar va komronentlarni birgalikda ishlab chiqarish uchun saloxiyatda, uxshash ishlab chiqarish usullari va boshqaruv nou-xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni kullashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chaqana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish saloxiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo'ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversiyalash haqiqatda jozibali kurinadi. U mavjud ishbor faollik darajasini saqlab kolish, mahorat va tajribani urgatish hisobiga raqobat ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi firmalar bilan bo'lishish imkoniyatini beradi.

Kachonki ikkita korxonaga rahbarlik qilish, ularning aloxida faoliyat ko'rsatishiga nisbatan arzonga tushsa, shundagina turdosh diversiyalashda faoliyat mikiyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo'ladi.

Turdosh tarmoqlar o'rtasidagi strategik muvofiklik quyidagilar hisobiga raqobat ustunligi uchun saloxiyatni vujudga keltiradi:

- a) ancha past ishlab chiqarish xarajatlari.
- B) bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularni samarali o'zatish.

v) umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yakin sohalaridagi strategik muvofiqlik hisobiga vaziyatilgan raqobat ustunligi individual ishlab chiqarishga qaraganda qo'shimcha salohiyat beradi.

Raqobat ustunligining qo'shimcha manbasi aktsiyalar daromadliligi bo'yicha $2+2=5$ samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga diversiyalashning eng tarqalgan yo'llari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga utkazish.

Yangi mahsulotga firmaning nomi va iste'molchilarning ishonchini utkazish.

Faoliyatning asosiy turini kuchvatlash uchun yangi tarmoqlarda harid qilish.

Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalash haqidagi qaror daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi hisoblanadi. Noturdosh diversiyalashning asosiy qoidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo'lgan va foyda olish uchun yaxshi istikbolga ega bo'lgan har qanday kompaniya diversiyalash uchun manfaatli yo'nalish bo'ladi. Ba'zida, noturdosh diversiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar o'zining aloxida mavkei hisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif qiladigan kompaniyalarni izlab topishga o'z kuchlarini yunaltiradilar. Bunday korxonalarining uchta turi mavjud bo'ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday holda mazkur korxonalarni bozor narxlaridan pastroq narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu yesa keyinchalik kompaniyani nisbatan yo'qori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday firmalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) O'sish imkoniyatlari katta bo'lib, investitsiya imkoniyatlari bo'lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash quyidagi nuqtai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning ko'pgina har turli tarmoqlari bo'yicha «sochilgan» bo'lib, bu kompaniyani biron-bir sohasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolar izmida bo'lish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuqtai nazaridan jozibali istiqbollari bo'lgan tarmoqlarga investitsiya qilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barqarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi qiyinchilik davrlari boshqasi hisobiga qisman komrensatsiya qilinishi mumkin.

4. Korporativ rahbariyat yetarli baholanmagan kompaniyalarning haqiqiy qiymatini aniqlash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy ahvoli yaxshilanib, aktsiyalarning daromadliligi oshib boradi.

7.4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

Korporatsiya faoliyatining aniq yo'nalishi o'z jozibasini yo'qotib qo'ysa, bunday ahvoldan omadli chiqish yo'li biznesni sotish hisoblanadi. Mahsulotni sotish vaqtini va zaruratini aniqlashning muhim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shug'ullanmaganimizda, hozir shu sohada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish hisoblanadi. Agar javob salbiy bo'lsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini hisoblab chiqish zarur.

Bunday korxonadan qutilishning ikkita yo'li bor:

1. «Bosh» kompaniya aktsiyalarini bir qismini saqlab qolgan holda yoki ulardan butunlau qutilib, bunday biznesdan chiqib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya mahsulotni bevosita tashqariga sotishi mumkin, lekin bu holda xaridor topish kerak bo'ladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz qancha olishimiz mumkin?» degan nuqtai nazardan

qaramaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxona muvaffaqiyatli xarid bo'lishi va qanday vaziyatda ular uchun ma'qul bo'lishi mumkin?» deb suralsa oqilona ish bo'ladi. Qaysi tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubhasiz foydali bo'lsa, shu tashkilot eng yo'qori bahoda sotib olishi mumkin.

Barcha mavjud strategik muqobil variantlar ichida tugatish ayniqsa yagona biznes bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun eng noxush va ayanchli hisoblanadi. Chunki ular uchun bunday vaziyat tirikchilik utkazishni butunlay tuxtatishni bildiradi. Shunga qaramay ilojisiz qolgan sharoitda erta tugatish, bankrot bo'lishga qaraganda aktsiyadorlar manfaatiga mos keladi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.

Portfelni tiklash tejamkorlik va qayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari qashshoqlashayotgan korxonalarda vaziyatni o'zgartirish talab etilgan taqdirda qo'llaniladi.

Tiklashning korporativ strategiyasi zararga ishlayotgan korxonalardan qutulishga emas, ularni qayta tiklashga urg'u beradi. Bunday strategiyaning maqsadi xaridorlarning umumiy sonini kamayishiga «katta hissa» qo'shayotgan korxonalarning muammolarini hal etish yo'li bilan korporatsiyani sog'lomlashtirishdan iborat.

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversiyalash miqyoslarini qisqartirish va korxonalar sonini kamaytirishga o'z e'tiborini qaratadi.

Portfelni qayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbor portfelida foiz nisbatlarini tubdan qayta kurib chiqishni o'z ichiga oladi. Qayta tarkiblashga bo'lgan ehtiyoj quyidagi vaziyatlarda paydo bo'lishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik tahlil qilish portfelida sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarning katta hajmda mavjudligi natijasida kompaniyaning uzoq muddatdagi istiqbollari o'z jozibasini yo'qotib qo'yganligi to'g'risida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi.

2. Bir yoki bir nechta kalit yo'nalishlar qiyin paytlarni

boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini qayta kurib chiqish haqida qaror qabo'l qiladi.

4. Yangi texnologiyalar va mahsulotlar paydo bo'ladi.

5. Firmada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo bo'ladiki, bunday loyixani moliyalash uchun kichik firmalarni sotish zarur bo'ladi.

6. Portfeldagi ko'pgina yo'nalishlar borgan sari jozibasizroq bo'lib boradi va ularni jiddiy ravishda qayta kurib chiqish talab etiladi.

Ko'pmillatli diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalashning ko'pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi portfelida korxonalar sonining va qamrab olingan milliy bozorlar sonining ko'pligi hisoblanadi. Bunday hollarda korporatsiya rahbariyati har birtarmoqqa bo'lmaganda bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va qo'llab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoqlarga tegishli va turli mamlakatlarda joylashgan firmalarning strategik tadbirlarini muvofiqlashtirish uchun muvaffaqiyatli yechimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi faoliyatining har bir sohasida va har bir milliy bozorda barqaror raqobat ustunligini ta'minlash uchun resurslar va muvofiqlashtirish imkoniyatlaridan to'liq foydalanish hisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TNK turli mamlakatlarda butunlay mustaqil bo'lgan kichik korxonalar qatori sifatida mavjud bo'lgan. Ularning har biridan o'z milliy qonunchiliklarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab ko'pmillatli strategiya o'z samarasini yo'qota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba'i

vujudga kela boshladi: bir yo'la bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun bog'liq tarmoqlarni diversiyalashning strategik manfaatlaridan foydalanish.

Nazorat uchun savollari:

1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishiga qanday tashqi omillar ta'sir etadi?
2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasini tushuntirib bering?
5. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
6. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasamarasi nimada?
7. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo'yiladi?

8-MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALANGAN KOMPANIYANING STRATEGIK TAHLILI

REJA:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.
2. Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelnii baholash.
3. O'rta korxonalar yevolyutsiyasining matritsasi.

Tayanch so'z va iboralar: matritsa, yevolyutsiya, diversifikatsiyalangan, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko'p tarmoqli kompaniya.

8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.

Diversiyalangan kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbor faolligini baholashdan boshlanadi. Diversiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to'g'risida qo'yidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Firmaning diversiyalanganlik darajasi qanday?

Firma portfeli bog'langan yoki bog'lanmagan diversiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uyg'unlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko'pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar kandau xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar quyilmoqdam?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo'jalik birliklaridan qutulish uchun harakatlar qilinmoqdam?

Korporativ boshqaruv strategik o'z'aro bog'liklardan

vujudga kela boshladi: bir yo'la bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun bog'liq tarmoqlarni diversiyalashning strategik manfaatlaridan foydalanish.

Nazorat uchun savollari:

1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishiga qanday tashqi omillar ta'sir etadi?
2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasini tushuntirib bering?
5. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
6. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasamarasi nimada?
7. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo'yiladi?

8-MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALANGAN KOMPANIYANING STRATEGIK TAHLILI

REJA:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.
2. Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelni baholash.
3. O'rta korxonalar yevolyutsiyasining matritsasi.

Tayanch so'z va iboralar: matritsa, yevolyutsiya, diversifikatsiyalangan, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko'p tarmoqli kompaniya.

8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.

Diversiyalangan kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbor faolligini baholashdan boshlanadi. Diversiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to'g'risida qo'yidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Firmaning diversiyalanganlik darajasi qanday?

Firma portfeli bog'langan yoki bog'lanmagan diversiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uyg'unlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko'pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar kandau xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar quyilmoqdam?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo'jalik birliklaridan qutulish uchun harakatlar qilinmoqdam?

Korporativ boshqaruv strategik o'z'aro bog'liklardan

manfaat olishga qaratilgan kandau harakatlarni amalga oshirmokda va raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversiyalashdan qanday foydalanilmoqda?

Har bir xo'jalik birliklariga quyilgan kapital mablag'lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni ob'ektiv tahlil qilish va keyinchalik unga aniqliklar kiritish, hamda rahbariyat fikriga maqbul bo'lgan uzgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

8.2. Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelni baholash.

Diversiyalangan kompaniya faoliyati turlari sifatini baholashning eng keng tarqalgan usullaridan biri uning xo'jalik portfelini matritsali tahlil qilish hisoblanadi. Xo'jalik portfeli matritsasi diversiyalangan kompaniyani har bir tarkibiy birligining strategik pozitsiyalari taqqoslangan jadval kurinishida bo'ladi. Matritsa, strategic tahlil pozitsiyalarni tavsiflovchi har kandau ikkita kursatkich asosida tuzilishi mumkin. Eng ahamiyatli kursatkichlar bo'lib, tarmoqning usish sur'atlari, biror ulushi, tarmoqning uzoq muddatli jozibaliligi, raqobatbardoshlik va u yoki bu mahsulot va bozorning rivojlanish bosqichi kabilar hisoblanadilar. Odatda matritsaning bir chizig'i tarmoqning jozibaliligini ko'rsatsa, boshqasi undagi aniq faoliyat turlarining ahvolini ko'rsatadi. Xo'jalik portfeli matritsalarining quyidagi xillari eng ko'p qo'llaniladi:

- ☐ «o'sish - ulush» matritsasi;
- ☐ «tarmoqning jozibaliligi raqobatdagi ahvoli» matritsasi;
- ☐ tarmoqning hayotiy sikli matritsasi;
- ☐ Mak Kinsey matritsasi.

Eng keng qo'llaniladigan birinchi matritsa - ishbor faollik portfeli matritsasi to'rtta kvadrantdan iborat bo'lib, yetakchi konsalting kompaniyasi «Boston Konsalting Group» (BKG 12-

rasm) tomonidan ishlab chiqilgan. O'q chiziqlarda tarmoqning usish sur'atlari va bozorning nisbiy ulushi qayd qilinadi. Har bir xo'jalik qismi doira shaklida ifodalangan bo'lib, uning hajmi korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatidan olingan umumiy foydasida mazkur qism foydasining ulushi bilan belgilanadi. Mazkur xo'jalik birligi bozor ulushini dollarda emas, nisbiy birlikda ifodalangan va asosiy raqobatchining nazoratidagi bozor ulushiga bo'lgan nisbati bozorning nisbiy ulushi hisoblanadi. Masalan, agar «A» biznes bozorning umumiy hajmini 15 % ni egallagan bo'lsa, yirik biznes «V» ning ulushi 30 % bo'lsa unda «A» biznesning bozordagi nisbiy ulushi 0,5 foizni tashkil etadi. Agar, «A» biznes bozorda eng katta - 40 % ulushga ega bo'lib, asosiy raqobatchi 30 % ulushga ega bo'lsa, unda «V» biznes uchun bozorning nisbiy ulushi 1,33 ga teng bo'ladi. Shunday qilib, faqatgina mos sohalarda bozor ulushi bo'yicha ilg'or bo'lgan tarmoqlarda bozorning nisbiy ulushi 10 dan yo'qori bo'ladi va aksincha ulardan ustun hisoblangan bitta yoki bir nechta raqobatchilarga bo'lgan qismlarda 1,0 dan past bo'ladi.

So'rov belgilari yoki «murakkab bolalar» matritsaning yo'qoridan ung katagiga tushgan kompaniyalarni BKG «surov belgilari» yoki murakkab bolalar deb atadi. Yo'qori usish sur'atlari ularni tarmoq nuqtai nazaridan jozibali qiladi. Lekin, bozorning nisbiy ulushini pastligi bu tarmoqlar faoliyat olib borayotgan raqiblar bilan muvaffaqiyatli raqobat qila oladilarmi degan savolni quyadi. «Surov belgilari» yoki «murakkab bolalar» ning qismati shunday.

Yulduzlar. Tez usayotgan tarmoqlardagi yo'qori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar jadvalida yulduzlar deb nomlangan. Chunki ular eng ko'p foyda olish va usish istiqboliga ega bo'ladilar.

Sog'in sigirlar. Sekin usayotgan tarmoqlarda yo'qori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar BKG jadvalida sog'in sigirlar deb atalgan.

Itlar. Sekin usayotgan tarmoqlardagi past nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar. Bularning usish istiqbollari zaif bo'lib, bozorda qoloq pozitsiyalarni egalladilar. Tajriba yegri chizig'ida ilg'orlardan keyinda turishlari ular oladigan foydaning hajmini chekladi.

«O'sish - ulush» matritsasining asosiy ustunligi shundan iboratki, u naqd pullarning harakati va har bir biznesning investitsion ta'siridagi diqqatini qaratadi. Korporatsiyaning moliyaviy resurslarini xo'jalik birliklari o'rtasidagi qanday qilib oqilona taqsimlash mumkin degan savolga javob beradi.

«Jozibalik - pozitsiya» matritsasi har bir xo'jalik birligining ahvoli tarmoqning uzoq muddatli jozibaligini kuchini qismining raqobatdagi pozitsiyasini son jihatdan baholash asosida aniqlanadi. Tarmoqning jozibaligi - raqobatdagi pozitsiya matritsasi «usish- ulush» matritsasiga qaraganda ancha kuchli kontsertyal asosga egadir.

Hayotiy sikl matritsasi diversiyalangan kompaniyaning turli xo'jalik birliklarini tarmoqning hayotiy sikli bosqichlari bo'yicha taqsimlanishini ko'rsatadi.

Ushbu matritsa «Menejment asoslari» kursida batafsil ko'rib chiqilgan. Undan foydalanishdan asosiy maqsad menejerga firma portfelidagi o'rta korxonalar o'rtasidagi moliyaviy oqimlarga bo'lgan talablarni aniqlashda yordam berishdir. BKG yondashuv uchta asosiy bosqichdan iborat:

- firma faoliyat sohasini o'rta korxonalarga bo'lish va ularning uzoq muddatli istiqbollarini baholash;

- o'rta korxonalarlarni matritsa yordamida o'z'aro taqqoslash;

- har bir o'rta korxonalarga nisbatan strategik maqsadlarni ishlab chiqish.

BKGning asosiy tavsiyalari:

1. «Sog'in sigirlar» dan tushgan daromadlarning ortiqcha qismi tanlangan «yovvoyi mushuklar» ni rivojlantirish va rivojlanayotgan «yulduz» larni tarbiyalashga sarflanishi kerak.

Uzoq muddatli maqsadlar «yulduzlar» ning pozitsiyalarini mustahkamlash va «yovvoyi mushuklarni» «yulduzlar» ga aylantirishdan iborat bo'lib, bu kompaniya portfelining jalb qiluvchanligini yanada kuchaytiradi.

2. Uzoq muddatli istiqbollari zaif yoki mavhum bo'lgan «yovvoyi mushuklar» ni shunday yechintirish kerakki, kompaniyadagi moliyaviy resurslarga bo'lgan talabning kamayishiga vaziyatlash lozim.

3. Tarmoqdagi o'rta korxonalar «kuchuk» larga aylanib qolganda kompaniya «xosilni yig'ib olish», «echintirish» yoki tugatish yordamida sohani tark etishi kerak.

4. Agar kompaniyaga «sog'in sigirlar», «yulduzlar» yoki «yovvoyi mushuklar» etishmayotgan bo'lsa, u holda portfelni muvozanatlash uchun yon bosib, «echintirish» kerak bo'ladi. Portfelda kompaniyaning sog'lom usishini ta'minlash uchun yetarli miqdorda «yulduzlar» va «yovvoyi mushuklar» bo'lishi hamda ularni investitsiyalar bilan ta'minlash uchun «sog'in sigirlar» mavjud bo'lishi kerak.

BKG matritsasining asosiy afzalligi turli o'rta korxonalar uchun moliyaviy mablag'larni oqimlariga qaratilishi va ushbu oqimlardan korporatsiya portfelini ortimallashtirish uchun foydalanilishidir. Ammo BKG matritsasi bir qator kamchiliklar ham bor. Bu ikki ulchamli soddalashtirilgan model bo'lib, bir qator muhim omillarni hisobga olmaydi. Bozorning kichik qismini egallagan biznes ham juda katta daromad keltirishi va kuchli raqobatli pozitsiyani egallashi mumkin. Xuddi shuningdek, o'rta korxonalarning jalb qiluvchanligini belgilovchi yagona omil emas.

Mak Kinsey matritsasi Ushbu matritsa ham, BKG matritsasi kabi, ikki ulchamlidir, biroq ushbu uzgaruvchilar ko'plab omillarga bog'liq bo'ladi.

O'rta korxonalarning jalb qiluvchanligi quyidagi to'rt bosqichda baholanadi:

- menejerlar o'rta korxonalarning jalb qiluvchanlik

mezonlarini aniqlashi orqali;

- alohida omillarning nisbiy ahamiyatlarini aniqlab;

- menejerlar ayrim tarmoqlarning jalb qiluvchanligini korporatsiya portfeliga qayd qilishi orqali;

- har bir o'rta korxonalar uchun umumiy baholarni belgilash orqali.

Firmaning raqobatchilik mavqei ham shunga uxshash tarzda baholanadi:

- strategik menejer kompaniya raqobatlashayotgan har bir sohadagi muvaffaqiyat omillarini aniqlaydi;

- muvaffaqiyatning har bir hal qiluvchi omiliga uning uziga tegishli bo'lgan va raqobatli pozitsiyadagi nisbiy ahamiyatiga bog'liq bo'lgan mavqe belgilanadi;

- sungra muvaffaqiyat omilining tarmoq uchun nisbiy ahamiyatiga mos holda har bir o'rta korxonalardagi raqobat kuchining darajasi aniqlanadi;

O'rta korxonalarlar BKG matritsasiga uxshagan Mak Kinsey matritsasi yordamida taqqoslanadi.

Mak Kinsey matritsasi to'qqizta katakka bo'lingan. Ularning uchtasida o'rta korxonalar «g'olib» hisoblanadi yoki biznesning eng qulay sohasi sanaladi. Uchta katak yesa yutqazuvchi hisoblanib, ular biznes uchun eng noqulay bo'ladi.

Bitta katak «so'roq belgisi» deb belgilangan (BKG matritsasidagi «yovvoyi mushuk» kabi). Bu biznesdagi mavhum, biroq istiqbolli holatdir. Ushbu o'rta korxonalar qo'llab-quvvatlansa, «g'oliblar»ga aylanadi, biroq ularning «yutqazuvchilarga» aylanib qolish xavfi ham bor. Katakchalardan biri «daromad ishlab chiqaruvchi» deb ataladi (BKG matritsasidagi «sog'in sigir» kabi).

Tarmoqning jalb qiluvchanligi	Raqobatli pozitsiya		
	Yaxshi	O'rta	Zaif
Yo'qori	G'olib	G'olib	Suroq belgisi
O'rta	G'olib	O'rta biznes	Yutqazuvchi
Quyi	Daromad ishlab chiqaruvchi	Yutqazuvchi	Yutqazuvchi

Mak Kinsey matritsasi asosidagi tahlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

- «yutqazuvchilar» tugatilishi yoki ularda hosil yig'ib olinishi lozim;

- «g'oliblar»ning va rivojlanayotgan «g'oliblar»ning pozitsiyalari mustahkamlanishi (shu jumladan, kerak bo'lsa moliyaviy investitsiyalar bilan ham) kerak;

- «daromad ishlab chiqaruvchilar»ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini hisobga olgan holda, ulardan daromadlarni «g'oliblarga» yoki tanlab olingan «suroq belgilariga» qayta investitsiyalashda foydalanish lozim;

- «o'rta biznes»ni «g'oliblar»ga aylantirishga yoki agar kelgusida istiqbolli bo'lmasa, «hosilni yig'ib olish»ga urinib kurish kerak.

O'rta korxonalarning muvozanatlashgan portfelida asosan «g'oliblar» va rivojlanayotgan «g'oliblar», bir nechta «daromad ishlab chiqaruvchilar» va «g'oliblar»ga aylana oladigan, birozgina kichik «suroq belgilari» bo'lishi kerak.

Biroq, ko'pincha kompaniyalarning portfellari muvozanatlashmagan bo'ladi. Bunday muvozanatlashmaganlikning turli kurinishlari 8.1-jadvalda ko'rsatilgan.

Mak Kinsey matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini hisobga oladi. Ayni paytda unda BKG yondashuvlaridagiga

qaraganda ko'proq strategik muhim uzgaruvchilar hisobga olinadi.

Kompaniyalar portfelini muvozanatlashmaganlik turlari

8.1-jadval

Asosiy muammolar	Umumiy belgilar	Umumiy tuzatishlar
«Yutqazuvchilar» haddan tashqari ko'p	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi O'sishning mos emasligi	«Echintirish» (tugatish) «Yutqazuvchi» o'rta korxonalarda «hosilni yig'ib olish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish. G'oliblarni sotib olish
«Suroq belgilari» haddan tashqari ko'p	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi.	«Echintirish» (tugatish) Tanlab olingan «suroq belgilarida» «hosilni yig'ib olish»
«Daromad ishlab chiqaruvchilar» haddan tashqari ko'p	O'sishning mos emasligi Ortiqcha moliyaviy oqimlar	«G'oliblar» ni sotib olish Tanlab olingan «suroq belgilari»ni ustirish va rivojlantirish
«G'oliblar» haddan tashqari ko'p	Mablag'larning ortiqcha talab qilinishi Boshqarishda ortiqcha urinishlar o'sish va daromadning barqaror emasligi	Tanlab olingan «Rivojlanayotgan g'oliblar»ni «echintirish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish

Ammo ushbu yondashuv har tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muhim

strategik yechimlarni beradi, biroq ularning qaysi biri afzal yekanligini kursatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu tahlilga sub'ektiv fikrlarni qo'shimcha qilishi kerak. Firmaning bozordagi holatini aks qulaytirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.

Bunday matritsaning ustunligi firma o'rta korxonalarining hayot tsiklining turli bosqichlari byulab taqsimlanishidir. Masalan, yo'qori salohiyatli «suroq belgisi» shaklidagi o'rta korxonalar va «rivojlanayotgan g'oliblar»ni kelgusida «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchi»larga aylanishi uchun qo'llab-quvvatlash lozim. Potentsial «yutqazayotgan» o'rta korxonalarni imkon qadar tezroq «echintirish» kerak. Yetuklik va pasayish bosqichlaridagi o'rta korxonalardagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi lozim. Ushbu o'rta korxonalarning har qanday ortiqcha pul mablag'lari «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va ushishning sekinlashish bosqichini boshidan kechipayotgan o'rta korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa ham, Mak Kinsey matritsasi kabi, menejerlarga o'rta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik darajasini baholashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelda «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan g'oliblar» va yo'qori potentsialli «suroq belgilari» bo'lishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa o'rta korxonalar portfelining dinamikasini baholashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Mak Kinsey matritsasiga qo'shimchadir, chunki u ko'pgina muhim omillarni aks qulaytirmaudi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini tahlil qilish imkoniyati;

- alohida o'rta korxonalar o'rtasidagi kerakli pul oqimlarining aks qulaytirilishi, firmaning oliy rahbariyati uchun resurslarni tug'ri taqsimlash imkoniyati;

- o'rta korxonalar portfelining muvozanat kontsertsiyasi o'rta korxonalarning hozirgi strukturasi aniqlashga va uzoq muddatli daromadlarni ortimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfel - kompaniyaning kuchli jihati bo'lib, muvozanatlashmagan portfel yesa uning zaifligi hisoblanadi).

Ammo o'rta korxonalar tahlilining matritsa texnologiyasi ma'lum bir «qorqon»larga olib kelishi mumkin:

- o'rta korxonalar sonining ko'pligi firma rahbariyati uchun axborotning g'oyatda ko'pligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu o'rta korxonalar soni 40-50 taga yaqin bulganda yuz beradi);

- o'rta korxonalar va butun kompaniyaning moliyaviy ustunliklari o'rtasida ziddiyatlar vujudga kelishi mumkin;

- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan holda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bog'liq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (o'rta korxonalar o'rtasidagi muhim strategik munosabatlarni ham xisobga olish lozim).

Nazorat uchun savollari:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash qanday omillarga bog'liq ?

2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholashni tushuntiring ?

3. O'rta korxonalar yevolyutsiyasining matritsasi tahlili ?

4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlang?

5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish qanday tashqi va

ichki omillarga bog'liq ?

6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi haqida tushuncha bering ?

7. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday firmalar kiradi ?

8. Tor diversiyalangan kompaniya qanday bo'ladi ?

9. Keng diversiyalangan kompaniya qanday bo'ladi ?

10. Ko'ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo'ladi ?

11. Turdosh diversiyalanish qanday bo'ladi ?

12. Noturdosh diversiyalanish qanday bo'ladi ?

9-MAVZU. INNOVATSION MENEJMENT ASOSLARI VA XORIJ TAJRIBASI

REJA:

1. Innovatsion menejment fanining predmeti va uslubi.
2. Innovatsion menejmentning maqsad va vazifalari, tashkil etish va nazorati.
3. Innovatsiyani klassifikatsiyasi va investitsion menejmentning mohiyati.

Tayanch so'z va iboralar: innovatsiya, innovatsion menejment, investitsion menejment, innovatsiyani klassifikatsiyasi, yendogen uyg'unlik.

9.1. Innovatsion menejment fanining predmeti va uslubi.

1. Yangiliklar kiritish innovatsion menejmentning ob'ekti sifatida. Innovatsion menejment O'zbekistondagi tadbirkorlarga va ilmiy ommaga nisbatan yangi tushunchadir. Aynan shu vaqtda O'zbekistonda yangiliklar ko'payib ketmoqda. Iqtisodiyotni boshqarish formalari o'rniga boshqa yangi uslublar va shakllar paydo bo'lmoqda. Bunday sharoitda mazkur faoliyat bilan davlat organlaridan tortib pastki tabaqalardagi korxonalar ham kichik biznes shaklida shug'ullanmoqlari lozim. Maxsus adabiyotlarda va rasmiy hujjatlarda ko'p hollarda iqtisodiyotning markazdan boshqarishga taalluqli bo'lgan tushunchalar, ya'ni ilmiy-texnikaviy progresslarni boshqarish, ilmiy-texnik yutuqlarni ishlab chiqarishda qo'llash kabi tushunchalar qo'llanilar yedi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat korxonalari yuridik va iqtisodiy yerkinliklarga ega, shu sababli hech qanday kiritishlar haqida (davlat tomonidan) gar bo'lishi mumkin emas. Bu rrinsir orqali innovatsion menejment oblastidagi alohida tushunchalardagi farqlarni tushunish mumkin.

Innovatsion so'zining ma'nosi ingliz tilidagi «innovatsion»

so'zidan olingan bo'lib, yangilik va yangilik kiritish degan ma'noni bildiradi. Bu yangilik zahirida yangi tartibni, yangi odatni, yangi uslubni, kashfiyotni tushunish lozim. Yangilikni bozorga kiritish jarayonini tijoratlashish jarayoni deb atash lozim. Yangilikning paydo bo'lishi va uni hayotga tatbiq etilishi oraliq'idagi vaqt innovatsion loyihasi deb ataladi. Kunlik amaliyotda, odatda, yangiliklar, yangilik kiritish, innovatsiya tushunchalarini o'xshatish ko'p uchraydi, qachonki har qanday kashfiyotlar, yangi voqealar, xizmatlar va mqlayodlar xillari tarqalishiga qabul qilinsa (tijoratlashish) ushanda xalq ommasi tomonidan tan olinadi.

Bizga ma'lumki, mahsulot sifatini yoki xizmat sifatini o'zgartirish resurslar sarflanishini (energiya, vaqt moliya va boshqalar) talab qiladi.

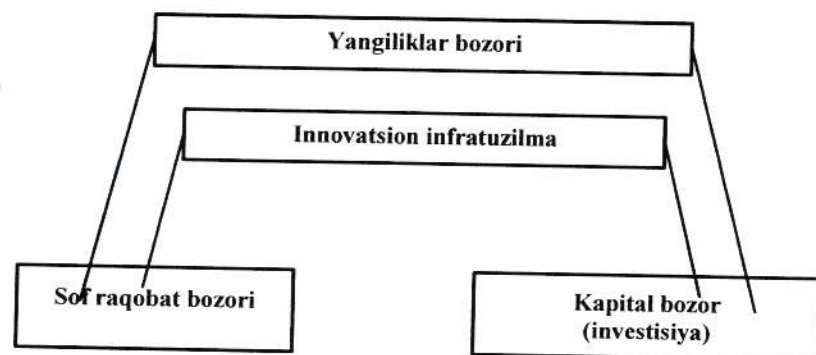
Yangilikni (novatsiya) kiritish jarayoniga (innovatsiya) o'tkazish jarayoni ham har xil resurslarni talab qiladi, ulardan muhimi investitsiya va vaqt hisoblanadi. Iqtisodiy munosabatlar tizimiga o'xshash bozor sharoitlarida tovarning xaridi va sotuvi ramkasida shakllanadigan talab, taklif va narxlarda, asosiy innovatsion faoliyat komponenti sifatida yangilik, innovatsiya — yangilik kiritish namoyon bo'ladi. Yangiliklar bozorini shakllantiradi, investitsiyalar kapital bozorini, yangilik kiritish yesa bozordagi sof raqobatni shakllantiradi.

Investitsiya keng ma'noda yangi texnologiyalar, turli mahsulotlar va xizmatlar, tashkiliy texnik va ijtimoiy iqtisodiy qarorlar shaklida ishlatilishi tushuniladi. Yangilikning tuzilishi, yaratilishi va tarqalishi jarayoni innovatsiyaning hayotiy sikli deyiladi.

Yangiliklar bozori (novatsiyalar). Bozorning asosiy mahsuloti bo'lib, intellektual faoliyatning ilmiy va ilmiy texnikaviy-natijaviu rrodukti hisoblanadi.

Unga mualliflik va shunga o'xshash huquqlar (bu huquqlar xalqaro, resrublka, korporativ va boshqa qonuniy, me'yoriy aktlar doirasida bo'ladi) taalluqlidir.

Dunyo tajribasida ilmiy (ilmiy-tadqiqot), ilmiy-texnik faoliyat va shu bilan birga tajribaviy (konstruktorlik ishlari) kashfiyotlar o'rtasida farq mavjud. Ilmiy (ilmiy-tadqiqot) faoliyat yangi bilimlarni egallash, taqsimlash va qo'llashga qaratilgandir.



9.1-chizma. Innovatsion faoliyat sxemasi.

Yangiliklar bozori ilmiy tashkilotlar, vaqtinchalik ilmiy jamoalar, ilmiy xodimlarning uyushmalari, tijorat tashkilotlari, mustaqil ilmiy laboratoriyaalar va bolimlar, milliy va an'anaviy yangilik yaratuvchilarni shakllantiradi.

Yangilik kiritishning sof raqobat bozori.

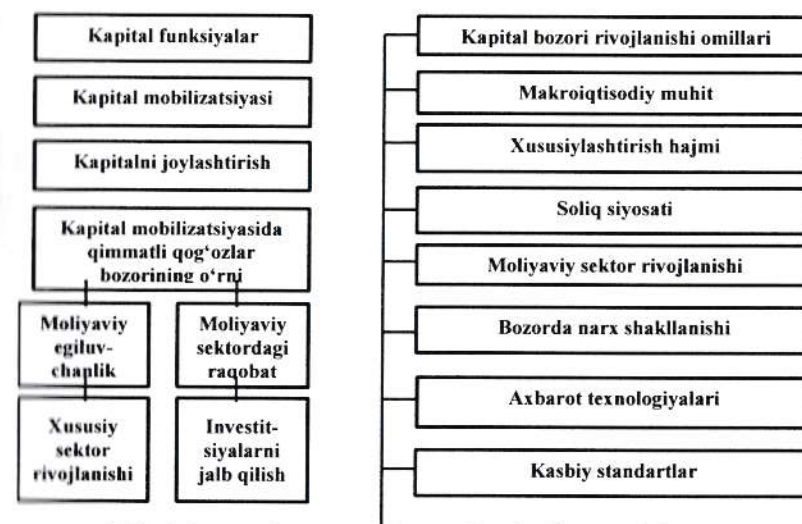
Sof raqobat bozori sotuvchi va oluvchilarning shunday uyushmasiki, unda yo'qoridagilar joriy baholarga ta'sir ko'rsatmaydi. Sof raqobat tushunchasidan foydalanish bizni narxli, narxsiz, insofsiz va boshqa xil raqobatlarini ko'rib chiqishdan ozod qiladi va shu bilan birga ishlab chiqarish munosabatlari sub'ektlari orasida eng foydali sohaga kapital qo'yishni taqsimlash bozori, resurslar manbai, ilmiy va ilmiy texnikaviy faoliyatning namunalari kabi sohalarida kurashishini o'z ichiga oladi.

Oldin aytib o'tganimizdek, ilmiy va ilmiy texnikaviy faoliyati natijasi sifatida yangilik to yangilik kiritililishi va xalq ommasiga yangi tovarlarni, texnologiyalarni, xilma-xil xizmatlarni, yangi

uslublarni va boshqalarni tan olinishida bo'lgan jarayon vaqt va xarajatlar bilan bog'liq.

Sof raqobat bozori bu jarayonda ikkilamchi pozitsiyada namoyon bo'ladi, ya'ni ular o'zlarida birlik va qarama qarshi tomonlarni kurashini ifoda etadi. Tashkilotning yangiliklar bozorida har xil formada qatnashishini aniqlovchi sharti bo'lib ilmiy va ilmiy texnikaviy faoliyat sohasiga va yangilikni kiritish jarayonini qayta tashkil etish yoki o'qitishga sarflanadigan investitsiya hajmi hisoblanadi.

Kapital bozori. Rivojlanishni xohlamagan tashkilotni topish qiyin. Uy xo'jaligiga mebel, videojihoz, avtomobil, gilamlar sotib olish yoki yangilash kerak. Korxonaga yesa tashqi va ichki bozorlarda raqobat qila oladigan texnologiyalarni sotib olish, o'zining mahsulotini taqsimlash uchun yangi bozorlarni topish, yangi yetkazib beruvchilar va iste'molchilar topish kerak bo'ladi. Davlatga esa yangi xil qurol-yarog'lar, ekologik toza energiyalar, resurslarni iqtisod qiladigan texnologiyalar kerak bo'ladi.



9.2-chizma. Innovatsion sohada kapital bozori.

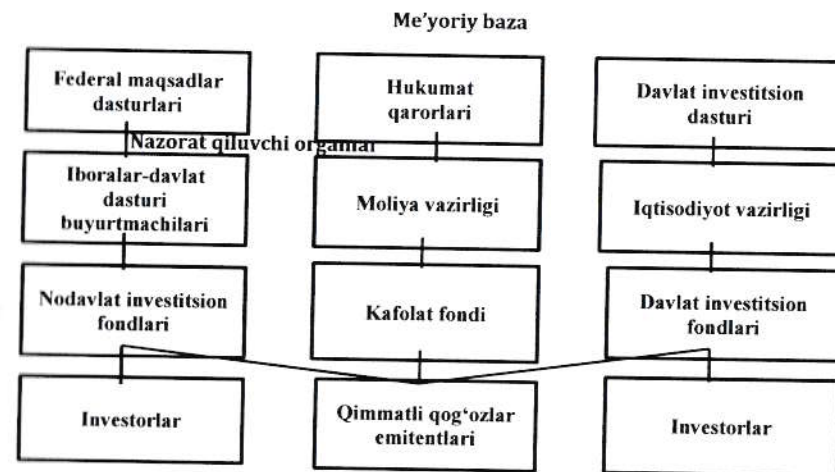
Jahon uyushmalari. Mars va boshqa sayyoralarni o'zlashtirish, jahonokeaniresurslaridanqandayfoydalanishning yo'llari kerak. Zamonaviy taraqqiu etgan ilmlar va texnikalar bularning hammasiga bugunoq vaziyatishga yo'l qo'yadi. Ammo yo'qorida sanab o'tilgan ehtiyojlarning hammasini asosiy cheklanishi sifatida har xil turdagi (aylanma, aksionerli, venchurli, nizomli va boshqa) kapital namoyon bo'ladi. Kapital bozori rivojlanishining asosiy mezonlarini 9.2-chizmada ko'rsatib utilgan. Innovatsiya sohasida aniqllovchi rol ni uzoq muddatli va o'rta muddatli investitsiyalar o'unaudi. Innovatsion jarayon, odatda, o'rtacha 3-5 yil va undan yo'qori muddatlarda davom etadi. O'zbekiston Respublikasi Davlat mulk qo'mitasi tomonidan ishlab chiqilgan O'zbekiston davlat sanoat siyosati konsepsiyasida quyidagi sanoatdagi iinvestitsion siyosati muhim normalarini qonuniy tartibda mustahkamlash ko'rib chiqiladi:

Respublika budjqulayidan faqat fundamental ilmiy tadqiqotlar va notijorat xarakterga ega bo'lgan ob'ektlar va shu bilan birga milliy xavfsizlikni ta'minlash bilan bog'liq ob'ektlar qaytarmaslik sharti bilan moliyalashtirladi.

Boshqa xil markazlashgan investitsiyalar qaytarish sharti bilan va tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin.

Davlat resurslarini qaytarish sharti bilan berishni foydali shakllari bo'lib, qimmatli qog'ozlarni xarid qilish yo'li bilan investitsiyalash yoki chiqarilayotgan qimmatli qog'ozlarga kafolatberish hisoblanadi. Investitsiyalarning umumiy ko'rinishi o'zida iqtisodiyotni har xil sohalariga foyda olish maqsadida uzoq muddatli vositalarni qo'yishni namoyon etadi. Maxsus adabiyotlarda investitsiyaning xilma-xil klassifikatsiyalashgan variantlarini ko'rish mumkin.

Ulardan biri 9.3-chizmada ko'rsatilgan iqtisodiy mohiyat va investitsiya maqsadiga ko'pa investitsiyalar real va moliyaviy investitsilarga bo'linadi.



9.3-chizma. Investitsiyalarni sanoatga jalb etish sxemasi.

Real investitsiyani tashkilotlar, korxonalar va boshqa xil yu xo'jalik sub'ektlari yer, ishlab chiqarish vositalarini sotib olish jarayonida amalga oshiradi.

Moliyaviy investitsiyalar — bu uy xo'jalik sub'ektlari va xususiy shaxslarning har xil yelementlar tomonidan chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni sotib olishidir. Berilgan holatda biznesga kapital qimmatli qog'ozlarga vositalarni investitsiyalash orqali keladi. Innovatsion soha o'zida yangiliklar yaratuvchilar, investorlar, raqobatbardosh tovar va xizmatlar ishlab chiqaruvchilarni namoyon etadi. Mana shu yerda innovatsion jarayon tamom bo'ladi.

9.2. Innovatsion menejmentning maqsad va vazifalari, tashkil etish va nazorati.

Innovatsion menejmentning yakuniy maqsadi bo'lib, uzoq muddatli IK (iinvestitsion kapital)ni funksiyalashtirishni ta'minlash asosida innovatsion mahsulotni yo'qori raqobatbardoshligini ta'minlash va innovatsion jarayonlarni

samarali tashkil etish yotadi. Firmada innovatsion jarayonlarni samarali tashkil etish mezonlari bo'lib, zamonaviy shartlarda innovatsion mahsulot realizatsiya qilishdan olingan foyda va innovatsion faoliyat xarajatlarini hisoblashga imkon beruvchi iqtisodiy ko'rsatkichlar hisoblanadi. IK ning foydalilik, daromadliligi maqsad sifatida emas, innovatsion faoliyatni amalga oshirish sharti va natijasi bo'lib hisoblanadi. Menejment IKning barcha ichki va tashqi yelementlarining samaradorligini hamda bir-biri bilan bog'liqligini ta'minlaydi. Innovatsion tizimning bu holatini uyg'unlik deb atash qabul qilingan. IK faoliyatida uyg'unlikka vaziyatuv, innovatsion menejmentning asosiy maqsadli vazifasi bo'lib hisoblanadi.

IKlarga nisbatan uyg'unlik vazifasi yendogen hamda yekzogen yo'llarga ajratilgan. Yendogen uyg'unlik deganda IKning barcha ichki tizim yelementlarini, uning sub tizimlarini muvofiqlashuvi tushuniladi. Yendogen uyg'unlikni ta'minlash uchun innovatsiyalarni firma ichidagi boshqaruvi maxsus tizimi ishlab chiqilishi lozim. Unda quyidagi vazifalar xal etiladi:

- strategik innovatsion tamoyilni ishlab chiqarish;
- innovatsion loyihalar va dasturlarni shakllantirish va faoliyatning mavzuvi yo'llarini aniqlash;
- tashkilot tizimi hamda innovatsiyalarni boshqarish tizimi ishlab chiqilishi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va innovatsion mahsulotlar realizatsiyasini rejalashtirish;
- kadrlarni tanlash va joylashtirish, IK potensialidan samarali foydalanishni ta'minlash;
- ishlab chiqarish bo'yicha taqsimlash va ularni bajarilishini nazorat qilish;
- ijod qilish muhitini yaratish va intellektual mehnatning yo'qori motivatsiya bilan ta'minlash.

Yekzogen uyg'unlik IK ning tashqi muhit surer tizimlari bilan muvofiqligini ta'minlaydi va tashqi muhit cheklashlarini hisobga olgan holda hamda innovatsion faoliyatni maqsadli

yo'naltirilganlik maxsus faoliyati bilan amalga oshiriladi. Innovatsion menejmentda yekzogen uyg'unlik quyidagi vazifalarni ko'rib o'tadi:

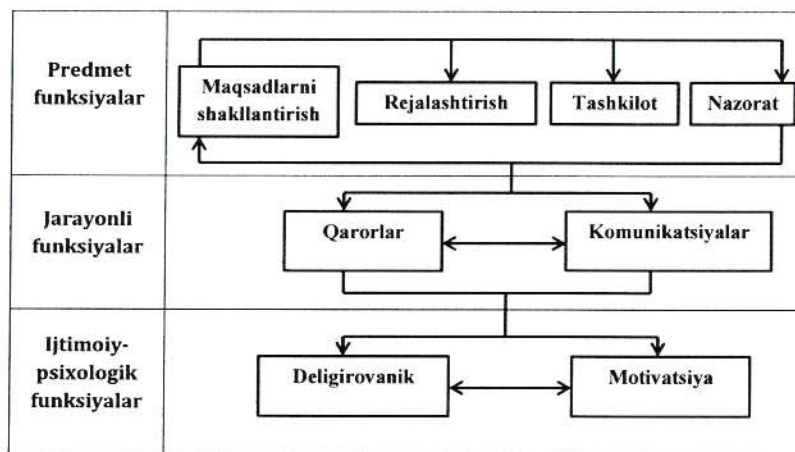
- uzoq va qisqa muddatli innovatsion faoliyat maqsadlarini shakllanishi;
- marketing tadqiqotlarini tashkil etilishi va o'tkazilishi;
- atrof-muhitga ziyon yetkazmaslik ishlarini rejalashtirish va ekologik jarayonni hisobga olinishi;
- raqobatchilarning ilg'or yutuqlarini va progressiv tajribasini baholash va ulardan foydalanish;
- innovatsion dasturlarda kooperatsiyani tashkil qilish;
- ITT ning ob'ektiv g'oyalari va xaridor talablarini hisobga olish.

IK o'z mohiyati va vaqt bo'yicha uyg'unligi strategik va orerativ shakllarga ega. Uyg'unlikning strategik shakli IKni uzoq muddat yashab qolishiga olib keladi va strategik innovatsion maqsadlar va loyihalarni shakllantirishga yo'naltirilgan strategik menejmentni ta'minlaydi. Uyg'unlikning orerativ shakli tanlangan strategiyani rivojlantirish vositasi bo'lib, u IK-dagi orerativ menejment tizimi orqali ta'minlanadi.

Innovatsion menejment funksiyalari tizimi (9.4-chizma). Innovatsion menejment mohiyati innovatsion tadbirlarni o'tkazish va tayyorgarlik ko'rish davrida amalga oshiriladigan boshqaruv jarayonlari va funksiyalari tarkibi bilan aniqlanadi. Menejment funksiyalari deganda oldin ta'kidlab o'tilganidek, innovatsiyalar ishlab chiqarilganda yechiladigan boshqaruvning umumiy vazifalari tarkibi tushuniladi. Innovatsion jarayonlarning xiima-xilligi kulami boshqarishni turlarga bo'lishni qiyinlashtiradi.

Nazariyada va amaliyotda innovatsion menejment funksiyalarining turli xil tizimlari foydalaniladi. Biz innovatsion menejmentning ikki guruh funksiyalarini to'g'ri ajratmog'imiz lozim: asosiy va ta'minlovchi menejmentning asosiy yoki predmetli funksiyasi hamma turlar uchun va innovatsiyani

ishlab chiqarishning istalgan shartlarida umumiyashtirilgan. Menejmentning asosiy funksiyalari innovatsion faoliyat boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlarini o'zida aks qulaytiradi va barcha boshqaruv ierarxik darajalarining predmet sohalarini ajratadi.



9.4-chizma. Innovatsion menejment funksiyalari tizimi.

Samarali menejment istalgan innovatsion tizimda quyidagi asosiy predmet funksiyalarini amalga oshirishi lozim: maqsadlarni shakllantirish, rejalashtirish, tashkil etish va boshqaruvning predmet, ijtimoiy-psixologik va jarayonli sohalar bir-birini to'ldiradi va innovatsion menejmentning asosiy funksiyalari bir butun tizimini tashkil qiladi.

Innovatsiyalarni boshqarish jarayonining mohiyati. Menejmentning asosiy predmet funksiyalari innovatsiyalarni boshqarish jarayonining mohiyatini aniqlaydi va innovatsion faoliyat maqsadlarini shakllantirishni, innovatsiyalarni rejalashtirishni, innovatsiyani ishlab chiqarishdagi ishlarni tashkil etish va nazoratni o'z ichiga oladi.

Innovatsion faoliyat maqsadlari shakllanishi. Berilgan chizma bo'yicha boshqaruv jarayoni aniq vaqt oralig'ida

innovatsion faoliyatni maqsad va vazifalarini shakllantirishdan boshlanadi. Innovatsion menejmentda maqsad— bu barcha ko'rsatkichlar uig'indisi sifatida olingan rejalashtirilgan davrda innovatsion tizimning talab etilgan yoki talab etilmagan (istalgan) holati.

Tashkilot yoki faoliyat maqsadlari ma'lum vaqt oralig'ida o'zining aniq yo'lga ega bo'lishi kerak. Shunday qilib, tashkilot maqsadi, bir tomondan, jarayon baholanishi va prognozi natijasi bo'lib, ikkinchi tomondan, rejalashtirilgan innovatsion tadbirlarga chegara bolib xizmat qiladi. Shu ikki funksiyaga amal qilish uchun innovatsiya maqsadini shakllantirish bir qancha talablarga javob berishi kerak. Ularning asosiylariga quyidagilar kiradi:

1. Innovatsiya maqsadi aniq shaklga ega bo'lishi va o'lchana olishi kerak. Ular mohiyati bo'yicha ilmiy, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy yoki siyosiy ko'rinishga ega bo'lishi mumkin va ular rivojlanishning ishlab chiqarish, moliya, kadr, marketing vazifalarini yechishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Lekin barcha innovatsion faoliyat maqsadlarini shakllantirish hollarida aniq ko'rinishga ega bo'lishi, innovatsiya turi tavsifiga mos kelishi va tashkilot ichki hamda tashqi yo'llarini aniqlamog'i lozim.

2. Innovatsiya maqsadlari kerakli natijalarga vaziyatish uchun aniq vaqt bo'yicha taqsimlanmog'i lozim. Maqsadlarni vaqt bo'yicha yo'li yo'llarini aniqlashtirishga, ularga vaziyatish usullariga, davrlarga taqsimlashga, tashkilot rivojlanishi to'xtovsizligini ta'minlashga imkon yaratadi.

3. Innovatsiya maqsadlariga vaziyatish mumkin bo'lishi kerak. Maqsad unga vaziyatish strategiyasini shakllantirishga va qabul qilingan rivojlanish strategiyasini realizatsiya qilish bo'yicha rejaviu tadbirlar dasturi tayyorlash uchun ishlab chiqiladi. Shuning uchun innovatsion faoliyat maqsadlari jamoada vaziyatish mumkin bo'lgan vazifalarni qo'yishi lozim.

4. Innovatsiyalarning maqsadlari xilma-xilligi bir-biri bilan

bog'liq va bir-biriga qarama-qarshi bo'lmasligi kerak. Ma'qul innovatsion tashkilot maqsadlari tizimi shakli bo'lib, uning maqsadlar daraxtini ko'rish tushuniladi.

Maqsadlarni shakllantirish jarayoni innovatsion menejmentning muhim tadbirlaridan biri hisoblanadi. U innovatsion sohadagi barcha rejaviu hisob-kitoblarning asosiy qismi va birlamchi runtki bo'lib hisoblanadi.

Innovatsiyalarni rejalashtirish. Rejalashtirish innovatsion menejment funksiyasi sifatida rivojlanish maqsadlarini aniqlashni resurs bilann ta'minlanganlik va bozordagi talablarga innovatsion faoliyat asosiy yo'llarini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Innovatsiyani rejalashtirish mohiyati shundaki, u yerda hisob-kitoblarida quyidagilar bilan ta'minlanadi:

IK maqsadlarini qismlash va ularni alohida tizim bo'limlariga yetkazish; realizatsiya qilinayotgan loyihalar hajmini aniqlash; innovatsion loyiha ishtirokchilari bo'yicha vazifalarni taqsimlash; har davrga belgilangan vazifalarni bajarishni ta'minlashni va alohida ishlarni realizatsiya qilish muddatlarini hamda ketma-ketlikka rioya qilishni, kerakli resurslar hajmini aniqlash.

Innovatsiyalarni rejalashtirish zaruriyati zamonaviy shartlarda tashkilot raqobatbardoshligini ta'minlash bilan bog'liq. Ular innovatsion loyiha ko'lamini kengayishi; innovatsion jarayonlarning ko'p variantlik va ehtimollik shakllari; innovatsion sohada kooperatsiyaning kengayishi va maxsuslashganlikni o'sishi; innovatsion faoliyat natijalari yevaziga tashkilotning iqtisodiy majburiyatlari ortishi va xo'jalik mustaqilligini kengayishi bilan aniqlanadi. Innovatsion faoliyatning hamma sanab o'tilgan rivojlanish omillari innovatsiyadagi boshqaruv qarorlarini rejaviu ishlab chiqishni talab qiladi. Bu xulosa ham kichik IKlarga ham yirik IKlarga taalluqli. Innovatsion menejmentning bir butun tizimida rejalashtirish quyidagi asosiy vazifalarni hal qiladi:

- innovatsion faoliyat maqsadlarini tizimlashtirish va

ularni alohida ijro qulayuvchilarga yetkazish;

- belgilangan rivojlanish maqsadlariga vaziyatishni tadbirlar, ilmiy, texnik va ishlab chiqarish vazifasini yechishni ta'minlaydigan dasturlarni shakllantirish;

- alohida maqsadlar, tadbirlar va ijro qulayuvchilar o'rtasidagi vaqtinchalik bog'liqlik;

- qabul qilingan innovatsion dasturlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar baholanishi;

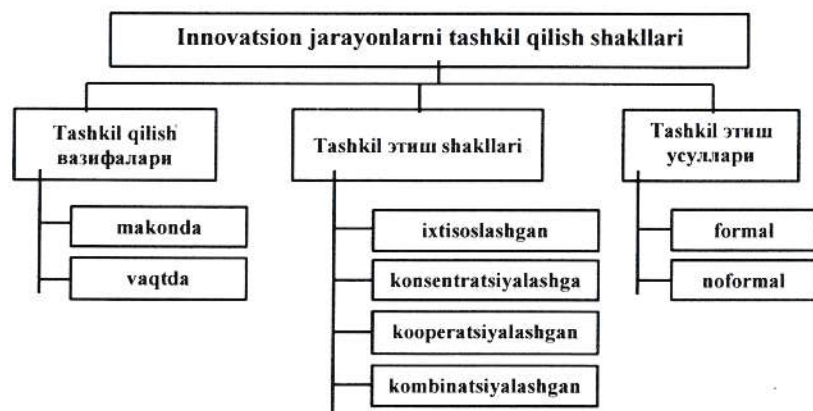
- innovatsion loyiha bo'yicha ishlarni bajarilishini nazorat qilish.

Rejalashtirilgan vazifalarni hal qilish aniq tashkilot tizimlarini, ularni ijro qulayuvchilarni jalb qilishni va ularning kelishilgan holdagi faoliyatini tashkil qilishni talab qiladi.

Innovatsiyalarni tashkil qilish shakllari (9.5-chizma). Tashkil qilish mohiyati funksiyasi qabul qilingan IK rivojlanish strategiyasini realizatsiya qilish maqsadida belgilangan rejaviu vazifalarni hal qilishni o'z ichiga oladi.

Buning uchun kerakli resurslar hajmini belgilash, masalalarini taqsimlash, ijro qulayuvchilar vaqtini belgilash, ishtirokchilar kooperatsiyasini aniqlash, nazoratni ta'minlash va boshqa ishlar qilish kerak bo'ladi.

Barcha darajadagi boshqaruvchilar faoliyatining salmoqli qismini egallagan innovatsiyalarni tashkil qilish innovatsion menejmentning asosiy funksiyalaridan hisoblanadi. Innovatsion menejmentda tashkil etish qabul qilingan rejaviu qarorlarni samarali bajarish maqsadida innovatsion jarayonning barcha yelementlarini vaqt va oraliq bo'yicha maqsadga muvofiq birligini ta'minlaydi, innovatsiyani tashkil qilishni tizimlashtirilishi va turlanishning muhim belgilari bo'lib tashkiliy qarorlarni vujudga kelish vazifalari, shakllari va usullari tushuniladi.



9.5-chizma. Innovatsiyani tashkil qilish shakllari.

Innovatsion menejmentda innovatsiyani tashkil qilishning turli shakllaridan foydalaniladi. Tuzilma shakli deganda, innovatsion jarayonlar yelementlarining makon va vaqtdagi birlashmasi va faoliyati usullari tushuniladi. Innovatsiyalar tuzilmasi shakllari mazmun jihatidan innovatsion loyihalarni olib borishda mehnat taqsimotining turli usullaridan iborat. Innovatsiyaning bunday tashkil etish shakllariga konsentratsiya, ixtisoslashganlik, kooperatsiyalanish va kombinatsiyalanishlarni kiritish mumkin.

Konsentratsiya ma'lum bir yo'ldagi innovatsiyalarning toborakattaroqmiqyosdayirikfirmaIKlargajamlanishjarayonini bildiradi. Innovatsion faoliyatning konsentratsiyalanishga intilishi xuddi kichik innovatsion biznesning kengayish jarayoni kabi biznesning eng ilg'or sohalarga mablag'larni innovatsiya qilishdek tabiiy bozor omillaridan biridir.

Ixtisoslashganlik innovatsiyalarni tashkil qilish shakli sifatida IKlarni tashkiliy tuzilmalarini barro qilishda va uning innovatsion ko'rinishini chegaralash yo'llari, hamda kichik bo'limlarga ma'lum turdagi ishlar va mahsulotlarni birlashtirishda qo'llaniladi. Bunda innovatsion ko'rinish

kengligi IK ixtisoslashganligi doirasida innovatsion jarayon mustahkamligi va rivojlanish sur'atlari asosida turlicha bo'lish mumkin.

Kooperatsiyalash zamonaviy shartlar asosida tashkil etishning muhim shakli sifatida dunyo tajribasida innovatsion loyihalar o'tkazilishida tan olingan. Kooperatsiyalash (IK) ixtisoslashganligi va loyihalarni amalga oshirish qiyinchiliklari, tashkilotlararo hamkorlikni chuqurlashuvi, innovatsion sohada xalqaro koordinatsiyaning rivojlanishi, miqyosli ilmiy ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirish natijasi sifatidadir.

Kombinatsiyalanish innovatsiyalarni tashkil qilishda IKlardagi allaqachon olingan natijalar yoki xomashyo, energiya va materiallardan ikkilamchi foydalanishga asoslangan ishlab chiqarish va innovatsion jarayonlarni tashkil etishda va amalga oshirishda namoyon bo'ladi. Qo'shimcha samarali yeffekt olish uchun firmalar bazaviu bilimlar doirasida qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazib, ularni yangi sohalarga joriy etadi.

Yo'qorida sanab o'tilgan innovatsion jarayonlar tashkil etishning shakllari tashkiliy qarorlarni tayyorlashda asosiy qurol bo'lib xizmat qiladi. Ular rasmiy hamda norasmiy ko'rinishga ega bo'lishi mumkin.

Innovatsion menejmentda nazorat. Nazorat menejmentning predmet funksiyasi sifatida innovatsiyadagi boshqaruv siklini yakunlaudi va bu bilan boshqa barcha funksiyalarning samaradorligini ta'minlaydi. Innovatsion menejmentda nazorat funksiyasining mohiyati shundan iboratki, u berilgan tashkiliy shartlar asosida qabul qilingan maqsadlarga vaziyatishga yo'naltirilgan belgilangan rejaviu vazifalarni bajarilishini ta'minlaydi.

Nazorat vazifalariga quyidagilar kiradi:

- innovatsion faoliyat va uning natijalari to'g'risidagi axborotlarni yig'ish va tizimlashtirish;
- olingan faoliyat natijalari holatini baholash;
- faoliyat natijalariga ta'sir qiluvchi omillar, chetga chiqish

sabablari tahlili;

- rivojlanish maqsadlariga vaziyatishga yo'naltirilgan qarorlarni tayyorlash va bajarish.

Tashkilotda nazoratni tashkil qilishning asosiy mazmuni bo'lib quyidagi belgilar hisoblanadi: nazorat maqsadi, predmet sohasi, ko'lami va nazorat shakli.

Strategik nazorat yo'qori menejment faoliyatining IKga mohiyati bo'lib hisoblanadi va u innovatsiya rivojlanishining hisobi, baholanishi, natijalar tahlili, ilg'or tamoyillarini amalga oshirishni ko'rib o'tadi. U strategiyani shakllantirish bosqichida ham, uni realizatsiya qilish bosqichida ham ishtirok etadi. IKning strategik nazorati hayotiy zarur bo'lgan tizimlarga yondashadi: marketing, ilmiy-texnik prognozlarga, mahsulot portfeliga. Strategik nazoratni tashkil etish va o'tkazishda sifatli baholash usullaridan, tendensiyalarni solishtirma baholashdan foydalaniladi.

O'rerativ nazorat tashkilotdagi o'rta va quyi boshqaruv tizimini o'z ichiga oladi. U joriy hisobga, amalga oshirilayotgan innovatsion jarayonlarni tahliliga yo'naltiriladi va belgilangan rejaviy vazifalarni ijro etishni o'z vazifasi deb biladi. O'rerativ nazorat ob'ektlari bo'lib mavzuvu va ishlab chiqarish vazifalari, ishni olib borish muddatlari, rejada ko'rsatilgan resurslar, IK faoliyati bilan bog'liq xarajatlar hisoblanadi. O'rerativ nazoratni tashkil etish va o'tkazishda miqdoriy hisob va innovatsion loyihalar holati tahlili usullaridan foydalaniladi.

IKdagi boshqaruv nazoratining barcha turlari predmet belgisi bo'yicha moliyaviy va ma'muriyga ajratiladi.

Moliyaviy nazorat IK ning yakuniy iqtisodiy ko'rsatkichlariga yo'naltirilgan bo'ladi. Uning ob'ektlari bo'lib foyda, faoliyat xarajatlari, ishlab chiqarish va sotish ko'lami, investitsiyalar va ulardan foydalanish samaradorligi va IKning hamda alohida loyihalarning moliyaviy holati (to'lovga qobiliyatligi va likvidligi) hisoblanadi.

Dunyo tajribasida moliyaviy nazorat bir butun kontrolling

tizimi doriyasida olib boriladi.

IKdagi innovatsiyaning ma'muriy nazorati ham ierarxik tuzilishga ega. Lekin ular birinchi bo'lib natijaviy ko'rsatkichlarga emas, balki innovatsiyalar boshqaruviga tarqaladi. Ma'muriy nazorat ob'ektlari bo'lib, loyihalar va ularning alohida bo'limlari, rejaviy vazifalar, muddatlar va yetkazib berishlar, jamoadagi ijro qulayuvchilar holati, tadqiqotlar ishlab chiqishlarning mavzuvu rejalari hamda ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirish hisoblanadi. Ma'muriy nazorat innovatsion menejmentning ham strategik, ham o'rerativ qismini o'z ichiga oladi. IKdagi ma'muriy nazoratni tashkil etish asosida maxsus tuziladigan hisobning va boshqaruvning barcha darajalari hisoboti standart tizimlari qo'llaniladi.

Nazorat boshqaruvining shakllari va ko'lami ikki omilga bog'liq: nazorat sub'ektlari va ularni tashkil etishning aniq vazifalari. Har bir IK innovatsion faoliyati bo'yicha o'zining ichki nazorat tizimiga ega va u hamma darajadagi menejmentning boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborot bilan ta'minlaydi. Bundan tashqari IK mustaqil xo'jalik sub'ekti sifatidan tashqi nazorat organlari uchun ob'ekt hisoblanadi: yo'qori turuvchi tashkilotlar, davlat xalqaro nazorat organlari. Tashqi va ichki nazorat to'liq hamda tanlangan ko'rinishga ega bo'ladi. To'liq nazorat IK tashkiliy tizimida qabul qilingan doimo harakatda bo'luvchidir, u butun tizim sifatida ko'piladi. Tanlangan nazorat, odatda, bir martalik tadbir sifatida bo'ladi.

Innovatsiyalarni boshqarishning asosiy funksiyalarini ko'rib chiqish va ularni amalga oshirish tartibi innovatsion menejmentning umumiy texnologik tizimini tashkil qiladi. Ular bir xil darajada menejmentning ham strategik, ham o'rerativ doirasida muhim. Har bir juft bog'langan predmet funksiyalar «maqsad — omil» davrida faoliyat yurituvchi o'zida yoriq boshqaruv qarorlari ko'rinishini aks qulaytiradi.

Birinchi «maqsad — rejalashtirish» ko'rinishida rejalashtirish jarayoni ko'rib o'tilgan tadbirlar va rejalashtirilgan

resurslar belgilangan rivojlanish maqsadiga vaziyatishni ta'minlash shartida tugadi. Aks holda rivojlanishning birinchi maqsadlarini o'zgartishiga to'g'ri keladi. «Rejalashtirish — tashkilot» ikkinchi bosqichida belgilangan rejaviy vazifalarni samarali ijro etishni ta'minlovchi tashkiliy rejalarni izlash tushuniladi. Va nihoyat uchinchi «tashkilot-nazorat» bosqichida qabul qilingan tashkiliy shartlarga muvofiq rejaviy vazifalar va kelishmovchiliklarni oldini oluvchi qarorlar ishlab chiqish tushuniladi.

9.3. Innovatsiyaning klassifikatsiyasi va investision menejmentning mohiyati.

Innovatsiyani bir qator belgilariga qarab klassifikatsiya qilinadi. Iqtisodiyotni rivojlanishdagi ahamiyatiga ko'pa innovatsiya bazis, yaxshiladigan va ratsionalizatsiyaladigan ma'nolardan iborat.

Innovatsiya jarayoni 2 xil: yetakchi (rioner); quvuvchi. Pioneer tipidagi innovatsiya jarayoni jahon birinchiligiga vaziyatishi uchun chegarani anglatadi (masalan, AQSh).

Quvuvchi innovatsiya jarayoni arzon hamda tez natija beruvchi hisoblanadi (masalan, Yaponiya).

Yo'nalishiga ko'ra innovatsiya:

- ilmiy instrumentlar jarayon innovatsiyasi;
- mahsulot innovatsiyasiga bo'linadi.

Yangiliklar darajasi bo'yicha innovatsiya klassifikatsiyasi bu — jami innovatsiyalarni yangilik darajasi bo'yicha innovatsiyalariga nisbati orqali baholashdir.

Yangilik tushunchasi texnologik jarayon yoki mahsulotga nisbatan ishlatiladi. Mana shu nuqtada yangi mahsulotga nisbatan bazis innovatsiyasi yuzaga keladi.

Yangilash innovatsiyasi mahsulotlarni yanada sezilarli darajada yaxshilash, shuningdek, ishlab chiqarish usullarining sezilarli rivojlanishini anglatadi.

Innovatsiyada tovarlarning tashqi ko'rinishini o'zgartirish (ratsional innovatsiya) yoki estetik innovatsiya (rangi, dekoratsiyasi) yoxud texnik o'zgarishlar bo'lib, buning natijasida tovarning konstruktiv tuzilishi o'zgarishsiz qoladi.

Yangilik innovatsiyasi texnologik parametrlari bo'yicha yoki bozor talabalari bo'yicha yangilanishni talab qiladi. Texnologik parametrlar bo'yicha yangilanish, bu — mahsulotni yaratishda yangi muammolar va yarim fabrikatlar, shuningdek, komplektlanadigan yangi xomashyolardan foydalanishini talab qiladi.

Texnologik parametrlarga — jarayon yangilanishi:

- ishlab chiqarishning yangi texnologiyalarini qo'llash;
- yo'qori darajadagi avtomatizatsiyasi;
- ishlab chiqarishning yangi texnologiyalarini qo'llash;
- yo'qori darajadagi avtomatizatsiyasi;
- ishlab chiqarishning yangi muqolayodlarini qo'llash

kiradi.

Yangi mahsulot texnologiyalari yaratish bo'yicha ilmiy ish uchun hayotiylik davri mavjud bo'lib, har bir innovatsion loyihaning alohida bosqichlarida yuzaga keladi.

Yangi jarayonlarni bir bosqichdan ikkinchisiga o'tkazish quyidagi kqulay- makqulaylikda o'tkazishadi:

1-bosqich: bu g'oyaning yuzaga kelishidan uning texnik ishlab chiqarishgacha bo'lgan bosqich;

2-bosqich: o'rtacha bosqich - g'oyaning texnik yuzaga keltirishdan tijorat maqsadlarida qo'llanishgacha bo'lgan bosqich;

3-bosqich: intiho bosqichi — keng ko'lamli ishlab chiqarishgacha bo'lgan bosqich.

Innovatsiyaning ilmiy nuqtayi nazardan 4 bosqichi bor:

- 1) g'oya ustida ilmiy izlanish;
- 2) g'oyani yuzaga chiqarish;
- 3) g'oyani o'zlashtirish;
- 4) seriyali va keng ko'lamda ishlab chiqarish va xizmat

ko'rsatish.

Fanda mehnat bu — ijodiy yondashishdir, ya'ni izlanishlarni olib borish bo'yicha ijod qilishdir.

9.1-jadvalda innovatsiyaning klassifikatsiyasi keltirilgan.

Fandagi mehnat nazariy va yeksreremental faoliyatining birligini tashkil etishi kerak, ya'ni har xil toifadagi xodimlar: olimlar, muhandislar, ma'muriyat xodimlari, xizmatchilarni birlashtirishi kerak.

Ilmiy mehnat jarayonida yangidan-yangi qonunlar tasavvurlar, hisob- kitob usullari, xullas yangi bilimlarni hosil qiladiki, ular yangi tovar mahsulotlarni yaratishda qo'l keladi.

Ilmiy mehnatning natijasi sifatida texnik ob'ektning qo'llanilishi texnikasi tavsifi, qo'llanilishi to'g'risidagi ilmiy axborotlar (yangi fundamental bilimlar) hisoblanadi. Umiu-texnik mehnat aniq bilimlarga suyanadi.

9.1-jadval.

	Tavsifli alomatlar	Innovatsiyaning guruhli tavsifi
1	Innovatsiyaning tatbiq etish sohalari	boshqaruv, tashkilot, ijtimoiy sanoat
2	Ilmiy texnik jarayoni (ITJ) bosqichlari	ilmiy, texnik, texnologik, konstruktorlik, ishlab chiqaruvchi, informatsion
3	Innovatsiyaning intensiv bosqichli	"bun ", teng kuchsiz, to'liq
4	Innovatsiyaning amalga oshish tezligi	tez, sekinlashtirilgan, kanalovchan, tarqoq, teng o'lchovli, har tomonlama o'zgarish
5	Innovatsiya miqyosi	transkontinental, transmilliy, hududiy, yirik, o'rta, kichik
6	Innovatsiya natijaliligi	baland, past, mustahkam
7	Innovatsiya samaradorligi	iqtisodiy, ijtimoiy, yekologik integral

Ilmiy-texnik jarayon bosqichlari bo'yicha innovatsiya o'ziga hos xususiyatlarga ega:

— texnik mahsulotlarni ishlab chiqarishda rivojlangan usullardan foydalanish;

— tashkiliy boshqaruv xususiyati, avvalo, ishlab chiqarish transrort va

savdo, ta'limotda ortimallikni tashkil etish bilan bog'liq;

— informatsion xususiyat ilmiy-texnik sohada innovatsion faoliyatda ratsional informatsiyani yuzaga keltirish bilan bog'liq;

— ijtimoiy xususiyati mehnat sharoitini yaxshilash, sog'liqni saqlash, ta'lim, madaniyat muammolarini yechishga qaratilgan. Yo'qoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi innovatsiya klassifikatopi jadvali keltirilgan (9.2-jadval).

Mazkur klassifikator innovatsiyani u yoki bu belgilar bo'yicha guruhlash imkonini yaratadi. Masalan: tarmoq innovatsiyasi bu — ma'lum bir sohaga qaratilgan boshqarishga ta'sirini belgilaydi.

Radikal innovatsiya darajasi — bu innovatsiyaning ta'sir parametrlarini belgilaydi.

Innovatsiya jarayoni o'ziga: fan-texnika ishlab chiqarish va iste'molni qamrab oladi.

— innovatsiya jarayonning boshi, odatda, fundamental yoki izlanish xarakteriga ega bo'lgan ilmiy izlanishlarni anglatadi, ya'ni to'liq nazariy yondoshish:

— mazkur izlanishlar asosida amaliy xarakterga ega bo'lgan izlanishlar, ishlar amalga oshiriladi.

9.2-jadval.

Alomatlar tavsifi	Alomatlar ma'nolari		
Ta'sir va miqyos kengligi	global	tarmoqli	mahalliy
Innovatsiyaning radikal darajasi	bazis	rivojlanuvchi	rsevdo innovatsiya

G'oya manbalar	ochiq	ixtiro	ixchamlashgan takliflar	boshqalar
Yangilik turi	konstruktsiya va texnologiya		Tirik organizm	
Mavjud analoglarning o'rin almashtirish usuli	erkin o'rindoshlik		tizimli o'rindoshlik	

Ko'pgina maxsus iqtisodiy adabiyotlarda investision menejment — bu korxonaning investision faoliyati barcha tomonlarini boshqarish jarayoni deb ta'riflanadi. Shu bilan birga, investision menejmentning asosiy maqsadi korxonaning turli rivojlanish bosqichlarida investision strategiyani amalga oshirishni ta'minlashda hamda investision loyihalarni samarali amalga oshirishda o'z aksini topadi. Bunday faoliyat natijasida, rivojlangan mamlakatlar tajribasida moddiy va inson resurslari samarali muvofiqlashtirilishi loyiha qiymatining 20% ga yaqin miqdorini iqtisod qilish mumkinligi amalda isbotlanmoqda.

Strategik maqsadlari amalga oshirish jarayonida yesa, investision menejment muhim masalalar majmuasini hal etishga yo'naltirilgan bo'lishi lozimdir.

Birinchidan, samarali investision faoliyat hisobiga korxonalarni jadal iqtisodiy rivojlanish sur'atlarini ta'minlash. Har qanday firma va kompaniya tashkil etilgan kunidan boshlab, uning rivojlanish strategiyasida ishlab chiqarish, faoliyatini kengaytirish, mahsulot assortimenti o'sib borishi va hududiy diversifikatsiyalashni ta'minlanishi ko'zda tutiladi. Bunda birinchi navbatda, kompaniyaning uzoq muddatli strategik maqsadlarini ta'minlash investision faoliyat orqali amalga oshiriladi. Investitsiya faoliyati samaradorligi va iqtisodiy rivojlanish sur'atlari o'rtasida uzviy bog'liqlikning mavjud bo'lishi muhim ahamiyatga egadir.

Ikkinchidan, investision faoliyat natijasida olinadigan

daromadni (foydani) ko'paytirishni ta'minlash. Foyda faqatgina investitsiya faoliyati natijalarini belgilabgina qolmay, balki umumiy xo'jalik faoliyatini ham ta'riflaadi. Lekin korxonalarning iqtisodiy rivoji uchun balans foydasiga nisbatan sof foyda ko'proq kerak bo'ladi. Shuning uchun ham bir necha muqobil qarorlar ichidan sarf qilingan xarajatga nisbatan sof foydasi kafolatlangan loyihalarni tanlab olish zarurdir.

Uchinchidan, investitsiya tavakkalchiliklari xavfini kamaytirishni ta'minlash. Investitsiya tavakkalchiliklari turli xil bo'lib, barcha investision faoliyat yo'llariga mansubdir. Ba'zi hollarda, bu tavakkalchiliklar nafaqat olinadigan daromad va foydani, balki butun yo'naltirilgan kapital bilan bog'liq zararga ham olib kelishi mumkin. Shuning uchun boshqaruv qarorlari bilan bog'liq alohida investision loyihalarni amalga oshirishda moliyaviy zararlarga sabab bo'luvchi investitsiyalash bilan bog'liq tavakkalchiliklarni har tomonlama kamaytirish muhim ahamiyatga ega.

To'rtinchidan, investitsiya faoliyati jarayonida korxonalarni moliyaviy va to'lov qobiliyatini mustahkamlash. Investitsiya faoliyati yirik miqdordagi kapitallarni uzoq muddatga myomaladan chiqarilishi bilan bog'liqdir.

Bu yesa, o'z navbatida, kompaniyaning moliyaviy va to'lov qobiliyati pasayishiga ta'sir ko'rsatishi, hattoki uni inqirozga olib kelishi ham mumkin.

Bundan tashqari, ko'pgina investision loyihalarni moliyalashtirish chetdan qarz olish hisobiga amalga oshiriladi. Kompaniya aktivlarida olingan qarzlarning hissasi o'sishi uni moliyaviy barqarorligiga ratur yetkazishi mumkin. Shuning uchun loyihaning moliya manbalari shakllantirilayotganda, bu ko'rsatkich kompaniyaning moliyaviy holatiga va to'lov qobiliyatiga qanday ta'sir o'tkazishini oldindan ko'pa bilish muhimdir.

Beshinchidan, investitsiya loyihalarini amalga oshirishni jadallashtirish yo'llarini izlash. Rejalashtirilgan har qanday

investitsiya loyihasini iloji boricha qisqa muddatlarda, sifatli qilib amalga oshirish kerak. Bu yesa, kompaniyaning jadal rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, jadal amalga oshirilgan investitsiya loyihasi tezroq pul mablag'lari oqimi kelishini ta'minlaydi va investitsiya loyihalarini amalga oshirishni jadallashtirish maqsadida olingan kredit mablag'larini kamaytarish jarayonini ham jadallashtiradi. Nihoyat, tez amalga oshirilgan investitsion loyihalar ichki investitsiyalar bozoridagi konyunkturani mamlakatda investitsiyalash muhitining yomonlashuvi natijasida ko'pilishi mumkin bo'lgan zarar va tavakkalchiliklarni keskin kamaytiradi.

Yo'qorida sanab o'tilgan investitsion menejmentning barcha vazifalari o'zaro uzviy bog'liqdir. Masalan, korxona rivojlanishining jadal sur'atlari bir tomondan yo'qori daromadli investitsiya loyihalarini amalga oshirish natijasida vaziyatlashi mumkin bo'lsa, ikkinchi tomondan, boshqa loyihalarni amalga oshirish muddatlarini tezlatish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. O'z navbatida, investitsiyalardan olinadigan foydani ko'paytirishga qilingan harakat investitsion tavakkalchiliklar ko'payishiga olib keladi. Shuni hisobga olib, bu ko'rsatkichlarni o'zaro ortimallashtirish lozim. Investitsion tavakkalchiliklar bilan bog'liq xavfni kamaytirish kompaniyaning moliyaviy barqarorligini va to'lov qobiliyatini ta'minlovchi asosiy yo'llardan biridir.

Bundan kelib chiqqan holda, investitsion menejmentning asosiy vazifasi investitsiya faoliyatidan olinadigan daromadlarni (foydani) ko'paytirish bilan birga, kompaniyalarni yo'qori sur'atlar bilan rivojlantirish va mustahkamlashdan iboratdir.

Investitsion menejmentning ushbu muhim vazifalaridan uning quyidagi asosiy funksiyalarini keltirib chiqarish mumkin:

1. Tashqi investitsion muhitni va investitsiyalar bozori konyunkturasini istiqbolini o'rganish. Bunda amalga oshirilayotgan investitsion faoliyat va investitsiyalash jarayonlari bilan bog'liq tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlar tadqiq qilinadi;

investitsiyalar bozori konyunkturasini belgilovchi omillarni tahlil qilish; korxona faoliyati bilan bog'liq bo'lgan investitsiya bozorlari konyunkturasini istiqbolini alohida segmentlarga bo'lgan holda o'rganib chiqish.

2. Investitsiya faoliyati bilan bog'liq strategik yo'llarni ishlab chiqish. Bu vazifani amalga oshirishda kompaniyani iqtisodiy rivojlanishining umumiy strategiyasi va investitsiyalar bozori konyunkturasini istiqbolini aniqlash orqali investitsion faoliyatning maqsadlar tizimi va yaqin kelajakda amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar shakllantiriladi.

3. Investitsiya resurslarini shakllantirish strategiyasini ishlab chiqish. Bu vazifani amalga oshirishda investitsion faoliyat uchun zarur bo'lgan investitsiya resurslari bilan bog'liq umumiy ehtiyojini; o'z moliya mablag'lari hisobidan investitsiya resurslarini shakllantirish imkoniyatlarini (foйда, amortizatsiya chegirmalari va boshqalar); pul bozoridagi vaziyatdan kelib chiqqan holda (avvalambor, suda foizini me'yori) investitsiya loyihasini amalga oshirish uchun chetdan kredit mablag'larini (birinchi navbatda, alohida investitsiya dasturlarini aksiyalashtirish yordamida) jalb etish zaruriyati va maqsadga muvofiqligi o'rganib chiqiladi. Investitsiya resurslari manbalari tarkibini takomillashtirish jarayonida xususiy va chetdan jalb etilgan mablag'lar mutanosibligini ta'minlash, shuningdek, alohida kreditorlar bo'yicha moliyaviy to'lov manbalarini diversifikatsiyalash va kelajakdagi moliyaviy barqarorlik va to'lov qobiliyati ta'minlanishini amalga oshirish lozim bo'ladi.

4. Alohida real, investitsion loyihalarni aniqlash va ularning samaradorligini baholash. Bu funksiyani amalga oshirish jarayonida investitsiya bozoridagi joriy takliflar o'rganib chiqiladi; korxonaning investitsion strategiyasiga mos keluvchi investitsion loyihalar tanlab olinadi va chuqur tahlil qilinadi; har bir investitsiya loyihasi bo'yicha alohida daromadlilik darajasi va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlar ham hisoblab chiqiladi.

5. Alohida moliyaviy dastaklarni investision sifatlarini baholab, ular ichidan eng samaradori tanlab olinadi. Bu jarayonni amalga oshirishda, ushbu moliyaviy dastaklarni bozordagi munosib takliflari ko'rib chiqiladi va ularning alohida investision sifatleri baholanadi. Shuningdek, ularning haqiqiy bozor qiymatlariga ham baho berilib, moliyaviy dastaklar orasidan eng samaralilari tanlab olinadi. Bunday moliyaviy dastaklar asosini bugungi kunda («fond dastaklari» deb nomlanuvchi) aksiyalar va boshqa qimmatbaho qog'ozlar tashkil etadi.

6. Investitsiya portfelini shakllantirishda daromadlilik, likvidlilik va tavakkalchilik ko'rsatkichlarini baholash. Bu vazifani amalga oshirish jarayonida har bir investitsiya loyihasi va moliyaviy dastaklar bo'yicha jalb qilinishi mumkin bo'lgan chet yel investitsiyalarini, tavakkalchilik va daromad ko'rsatkichlarini hisobga olib, ular orasidan amalga oshirish uchun eng qulay yo'l tanlab olinadi. Investitsiya portfelini shakllantirishni birinchi bosqichida real va yaxlit moliyaviy investitsiyalar o'rtasidagi mutanosiblik ortimallashtiriladi; ikkinchi bosqichda, alohida turlar bo'yicha eng samarali (daromadlilik va tavakkalchilik nisbati asosida) investitsiya loyihalari (investitsiyalash uchun moliyaviy asboblari) tanlab olinadi. Uchinchi bosqichda loyihani likvidliliqi baholanadi. Bunda shakllantirilgan investitsiya portfelini joriy davr ichida amalga oshiriladigan investitsiya loyihalari uig'indisi sifatida qabul qilish mumkin.

7. Alohida investitsiya dasturlari va loyihalarini amalga oshirishni joriy rejalashtirish va bevosita boshqarish. Bu vazifani amalga oshirish jarayonida shakllantirilgan investitsiya portfelini boshqarish maqsadida turli xil joriy rejalar ishlab chiqilib, ulardan alohida investitsiya loyihalarini amalga oshirish bilan bog'liq taqvim rejalarini va ularni budjqlayini aniqlashda foydalaniladi.

8. Investitsiya dasturlari va alohida loyihalarni amalga

oshirishning monitopini (nazoratini) tashkil etish. Bu vazifani amalga oshirish jarayonida har bir investision loyiha va alohida investitsiya dasturlarini amalga oshirish bilan bog'liq birlamchi kuzatuv ko'rsatkichlar tizimi shakllantiriladi; ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish muddati belgilanadi; amalga oshirilayotgan investitsiya loyihalarini muddatlar, hajmlar, samaradorlik va boshqa belgilangan ko'rsatkichlardan chetga chiqish sabablari aniqlanadi.

9. Samarasiz investision loyihalardan va kapitalni reinvestitsiyalashdan o'z vaqtida chiqish uchun qarorlarni tayyorlash. Alohida investision loyihalar (moliyaviy dastaklar) ni kutilayotgan yoki haqiqiy samaradorligi investitsiya bozori konyunkturasi, korxonaning moliyaviy holati, investision portfelini shakllantirishda yo'l qo'yilgan xatolar natijasida hisob-kitoblarga nisbatan ancha kam bo'lishi mumkin. Bu holda, bunday investision loyihalardan chiqish (alohida moliya dastaklarini sotish) va uning shakllari (sotish, aksiyalashtirish va h.k.) to'g'risidagi qarorlar qabul qilinadi. Shu bilan bir qatorda, investitsion portfel tahlil qilinib, bo'shagan kapitalni reinvestitsiyalash, boshqa investision loyihalarni yoki moliyaviy vositalarni tanlash amalga oshiriladi.

Bizning fikrimizcha, bugungi kunda Davlat investitsiya dasturiga kiritilayotgan loyihalarda va umuman, iqtisodiyotimizda amalga oshirilayotgan investision loyihalar uchun loyihaviy menejmentning asosiy talablariga to'la rioya etish masalasini qo'yish vaqti keldi.

Samarali loyihaviy menejmentni shakllantirish milliy iqtisodiyotni muhim tavsifnoma asiga aylanib bormoqda. Bu yerda, iqtisodchi-olimlar ta'kidlayotganlaridek, to'g'ridan-to'g'ri chet yel investitsiyalari ular uchun eng ko'p imtiyozlar va engilliklar yaratilayotgan bozorlarga emas, balki iqtisodiy rivojlanayotgan bozorlarga intilayotganliklari ta'kidlab o'tilgan.

Haqiqat tariqasida shuni ham tan olish kerakki, chet yel investitsiyalarini jalb qilishda alohida dastaklar sifatida

imtiyoz va engilliklarni yaratib berishdan foydalanish kabi yondoshuvlar saqlanib kelinmoqda. Xususan, O'zbekistonda bunday tuzilmaviy siyosatning asosiy dastagi sifatida davlat investitsiyalari (loyihalarni moliyalashtirish), kredit siyosati (markazlashtirilgan kreditlar), valyuta siyosati (uskunalar imrortini rag'batlantirish), chet yel investitsiyalarini jalb qilish (imtiyozlar va engilliklar) kabi yo'llar alohida ajralib turadi.

Ayni vaqtda, tashqi va ichki investitsiyalarni aniqlashning usul va uslubiylotlarini ishlab chiqishda kapital qo'yilmalaridan nafaqat bir marotaba foyda olish, balki «zanjiriu samara»ga vaziyatishni rejalashtirish ko'proq ahamiyatga ega yekanligi ta'kidlanmoqda.

Bundan tashqari, loyihalashtirish, investitsiyalar hajmini rejalashtirish va loyihalarni amalga oshirishni boshqarishning barcha bosqichlari o'zaro uzviy bog'liq bo'lishi zarurligi ko'rsatib o'tilmoqda.

Shu bilan birga, investitsiya loyihalarini ishlab chiqish bilan bog'liq qator muammolarni ajratib ko'rsatish mumkin. Ularni moliyalashtirish yesa eng dolzarb va muhim masala hisoblanadi:

- xarajatlar smetasi (ta'minotchilar xarajatlari, bajariladigan ish qiymati, alohida xarajatlar);
- xarajatlar amalga oshiriladigan muddatlar;
- amalga oshirilgan xarajatlar to'g'risida ma'lumotlar;
- natura shaklidagi qo'yilmalar va mavjud aktivlarni baholash uslubiyoti;
- loyiha qiymatiga kiritilgan, ko'zda tutilmagan xarajatlar bo'lishi mumkin bo'lgan ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'yilgan hollarda zaxira yordamida moliyalashtirishni ta'minlash manbalari to'g'risidagi ma'lumotlar.

Loyiha qiymatiga kelajakda kelib chiqishi mumkin bo'lgan barcha xarajatlarni, shuningdek, sug'urta xarajatlarni ham qo'shish lozimdir. Bunday xarajatlar, odatda, moliyalashtirish haqidagi kelishuvlarga imzo chekilishdan oldin amalga

oshiriladi va korxonaga ajratilayotgan mablag'lar hisobidan qorlanishi mumkin.

Agar loyiha mavjud ob'ektlarni kengaytirish bilan bog'liq bo'lsa, u holda korxona pul mablag'larining harakati, daromadlar haqida hisobotlar va joriy balansni taqdim etish kerak bo'ladi.

Loyihada moliyaviy xarajatlar tuzilmasi bilan bir qatorda moliyalashtirish haqidagi ma'lumotlar ham ko'rsatib o'tilishi zarur.

Birinchidan, aksiyadorlik kapitali bo'yicha:

- moliyalashtirish manbalari va muddatlari;
- naqd pul yoki natura ko'rinishida kiritilayotgan aksiyadorlik kapitalining hajmi;
- paylarni taqsimlash tartibi (shu bilan birga, xodimlarning ishtiroki);
- agar bank doimiy aksiyador tariqasida ishtirok qulaymasa, u holda kapitalni kamaytarish shartlari.

Ikkinchidan, kreditlar bo'yicha:

- kreditlash manbalari;
- kreditorlarning o'ziga xos xususiyatlari;
- valyuta xarakteri;
- kreditlash shartlari (imtiyozli foiz stavkalari, tovar va xizmatlarni sotib olish zarurligi va h.k.);
- loyihaga taalluqli bo'lgan boshqa yoki loyiha balansidagi mavjud kreditlarning shartlari.

Shuningdek, xarajatlar tuzilmasiga ta'sir qulayuvchi quyidagi kelishuvlar ham muhim rol o'unaudi: sotish (sotib olish) haqidagi kelishuv, homiularning (uchinchi tomonni) kafolatlari; boshqa yordamchi kelishuvlar; hukumat tomonidan qo'llab-quvvatlashlar, ya'ni (dotatsiya, soliq imtiyozlari); loyihani moliyaviy jihatdan ta'minlanganligi; garov turlari va boshqalar.

Bundan tashqari, investitsiyalar haqida so'z yuritilganda, loyihada qarzlarni qorlashga va dividendlarni to'lashga yetarli bo'lgan naqd pul mablag'lari tushumi ham ko'zda tutiladi. Shu

bilan birga, prognozlarning muddatlari, ya'ni kredit-investitsiya muddatlari bilan mos kelishi kerak.

Investitsiya loyihasida quyidagi ma'lumotlar ham o'z aksini topishi lozim, ya'ni, chegirma va uig'implarni hisobga olgan holda, mahsulotning narxi va sotish hajmi; asosiy faoliyat xarajatlari; ishchi kuchi, transport xarajatlari, kommunal xizmatlar, sotish va boshqarish xarajatlari; kapital ta'mirlash; aylanma kapital; xomashyo va tayyor mahsulot zaxiralari; kompaniya hisob varaqlarini to'lash shartlari; mahsulot yetkazib beruvchilar bilan hisob-kitob shartlari va boshqalar.

Moliyaviy faoliyat natijalarini investitsion loyihada quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha aks qulaytirish lozimdir: berilishi ko'zda tutilayotgan dividendlarni hisobga olgan holdagi foyda va zararlar; korxona faoliyatining birinchi va keyingi yillar bo'yicha balansi; asosiy faoliyatdan olinadigan naqd pul tushumlari va manbalari, tushum manbalari va ulardan foydalanish, ko'rsatilgan sof pul mablag'lari oqimi; kreditlar va foizlarni to'lash grafigi, to'lanishi lozim bo'lgan mavjud va yangi qarzarlar, hamda ularning foizlari; amortizatsiya aktivlarining grafigi; aylanma kapital va undagi o'zgarishlar haqidagi ma'lumotlar; kreditni to'lash muddati davomida korxona to'lashi lozim bo'lgan soliqlarning taxmini grafigi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, barcha grafiklarda amalga oshiriladigan xarajatlar va olinadigan daromadlarning muddatlari ham ko'rsatilishi kerak.

Bu talablarning bajarilishi nafaqat alohida investitsion loyihalarni boshqarish samarasini oshirishga, balki O'zbekistonda investitsion jarayonlar sifat ko'rsatkichlari yaxshilanishiga olib kelishi mumkin.

Nazorat uchun savollari:

1. Innovatsion menejment fanining predmeti va uslubi nimadan iborat?
2. Innovatsion sohada kapital bozori tuzilmalarini

tushuntiring?

3. Innovatsion menejmentning maqsad va vazifalarni tushuntirib bering?

4. Innovatsiya qanday tashkil etiladi?

5. Innovatsiya klassifikatsiyasini keltiring?

6. Yendogen uyg'unlik deganda nimani tushunasiz va uning vazifalarini sanab chiqing?

7. Innovatsion menejmentning qanday funksiyalari tizimi mavjud?

8. Ilmiy-texnik jarayon bosqichlari bo'yicha innovatsiya o'ziga xos qaysi xususiyatlarga ega?

9. Investitsion menejmentning mohiyati nimalardan iborat?

10-MAVZU. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

REJA:

- 1. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish.**
- 2. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari.**
- 3. Innovatsion rivojlanishni moliya-viu qo'llab-quvvatlash.**

Tayanch so'z va iboralar: innovatsiya, innovatsion faoliyat, innovatsion rivojlanish, moliya, kraudfanding barqaror, investision faoliyat.

10.1. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish.

Raqamli iqtisodiyot sharotida korxonalar raqobatbardoshlikni oshirish va bozorning yangi ehtiyojlariga moslashish uchun innovatsion faoliyat bilan shug'ullanmoqdalar. Innovatsion faoliyat yangi iqtisodiy natijalarni belgilaydigan texnik-texnologik, tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy-iqtisodiy harakterdagi yangiliklarni joriy etishning tizimli jarayoni bo'lib, globallashtirish natijasida yuzaga kelgan shiddatli raqobat orqali o'z roli va ahamiyati ortishiga olib kelmoqda.

Bunda innovatsiya deb tan olish mumkin bo'lgan mezon - samaradorlikning o'sishi, mahsulotlarning raqobatbardoshligini va yashash sifatini oshirishdan iborat.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy (ichki) manbai bu xo'jalik yurituvchi sub'ektning foydasi hisoblanadi. Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar innovatsion faoliyatni tashkil etishda tashqi manbalar xususan innovatsion loyihalar hisobidan, venchur va kraudfanding usulidan

moliyalashtirilmoqda. Lekin innovatsion faoliyatni tashqi manbalar hisobidan moliyalashtirish hisobi Milliy buxgalteriya tizimida ochib berilmagan, 21-son BHMS da innovatsion faoliyatni moliyalashtirishga oid maxsus schyotlar tizimi ham mavjud emas. Bu yesa buxgalteriya hisobining korxorxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish bilan bog'liq pul oqimlari to'g'risida investorlarga tezkor axborot berish imkoniyatlarini cheklaadi. Mablag'lardan foydalanish samaradorligi to'g'risida ma'lumot olishda moliyalashtirish manbalarini hisobda to'g'ri aks qulaytirish va tegishli hisobotlarda chor berish dolzarb hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari bo'yicha dunyo va yurtimiz olimlari tomonidan ko'plab ilmiy tadqiqot ishlari olib borilgan. Xususan R.Bauek tomonidan o'z ilmiy ishlarida muqobil innovatsion moliyalashtirish bozorining ishlash mexanizmi juda chuqur tahlil qilib chiqilgan, R. Kosta kraudfanding fenomenini keng o'rganib, kraudfanding barqaror rivojlanish darajasini, tadqiqotchilar va jamiyatning unga qiziqishi ortib bolayotganini o'z ilmiy ishlarida tahlil qilib chiqqan. Buning natijasi yesa ko'rsatadiki, kraudfanding an'anaviy moliyaviy tizimning o'zgartirishga olib keladi, Z.Xurozov o'zining ilmiy ishlarida innovatsion faoliyatni moliyalashtirish shakllari, manbalari va mexanizmlarining turli-tumanligi, o'zgarib turishi, haqiqiy ehtiyoj, talab va taklif, moliyaviy tahlil, investision quyilmalar, iqtisodiy baholashini, J.Qambarov moliyalashtirish masalalarida korxonada uchraydigan to'siqlar, S.Begmatova venchur moliyalashtirishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan masalalar tizimli yoritish masalalari o'rganib chiqilgan.

Innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun mablag' zarur, moliyaviy resurslarni jalb qiladigan investorlar yesa innovatsiya imkoniyatini belgilaydigan turli shakllardagi sarmoyalarni qaerda va qanday maqsadlarda ishlatilishi to'g'risida

ma'lumotga ega bo'lishini xohladilar. Bu o'z navbatida, investitsiya faoliyatini boshqarish hamda innovatsion faoliyat samaradorligini oshirishda buxgalteriya hisobi uchun faoliyat ma'lumotlarini tizimlashtirilgan holda va tegishli hisobotda yoritilishini talab qiladi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida innovatsion faoliyatni moliyalashtirish hisobi bilan bog'liq bir qator muammolar hal qilinmagan, shu jumladan:

"innovasiya" va "innovatsion xarajatlar" tushunchalarining iqtisodiy mohiyatini talqin qilishda yagona yondashuvning yo'qligi;

bu xarajatlarni buxgalteriyada aks qulaytirish uchun yagona me'yoriy-huquqiy bazaning va yagona hisob tizimining yo'qligi;

innovatsion faoliyatni moliyalashtirish usullari hisobi tizimlashtirilmaganligi.

Yo'qoridagilarni hisobga olgan holda, innovatsion faoliyatni moliyalashtirish usullarini va metodik ta'minlanishning asoslarini buxgalteriya hisobida aks qulaytirib, barcha darajadagi foydalanuvchilar ehtiyojlarini qondiradigan hamda ilmiy asoslangan hisobga olish tizimini ishlab chiqishdan iborat.

10.2. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari.

O'zbekiston Respublikasining "Innovatsion faoliyat to'g'risida" Qonunining 31-moddasida innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning quyidagi manbalari belgilangan:

- O'zbekiston Respublikasining Respublika byudjeti;
- Qoraqalrog'iston Respublikasining Respublika byudjeti hamda iloyatlar va Toshkent shahar mahalliy byudjetlari;
- innovatsion rivojlanishni va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi;
- innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash jamg'armalari;

- venchur jamg'armalari;
- innovatsion faoliyat sub'ektlarining o'z mablag'lari;
- xalqaro grantlar, tijorat banklarining, shu jumladan chet el banklarining va xalqaro moliya institutlarining maqsadli kreditlari;

- xususiy investorlarning, shu jumladan chet yillik xususiy investorlar va boshqa homiularning mablag'lari;

- qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar.

So'ngi yillarda mamlakatimizda innovatsion faoliyat bilan g'ullanuvchi xo'jalik yurituvchi sub'ektlar soni sezilarli darajada oshdi.

Xususan, 2019-yilda O'zbekiston Respublikasida innovatsiyalarni joriy etishda eng yo'qori ulushi ishlab chiqarish sanoatida ko'zatilgan bo'lib, 51.9% ni tashkil etgan; qurilish 6.5%; qishloq, o'rmon va baliqchilik xo'jaligi 2.7%; axborot va aloqa 2.4%; ta'lim 1.1% va boshqa faoliyat turlari 35.4% ni tashkil etgan.

Investision faoliyatni moliyalashtirish manbalari

№	Manbalar	Yillar(mln so'm)						2019 yil 2015 yilga nisbatan o'sish %da
		2015	2016	2017	2018	2019	2019% ulushida	
1	Tashkilotning o'z mablag'lari hisobidan	12517920	1180029,6	2955393,7	2939428,3	3342923,4	30,6	167,1
2	Chet yel investitsiyalari hisobidan	136624,4	314900,1	799066,2	307078,3	1083630,0	16,4	391,9
3	Tijorat banklari kreditlari orqali	280139,3	157329,4	88394,6	501542,4	1060033,4	16,1	278,4
4	Boshqa mablag'lardan	3839723,0	919146,3	319409,1	939162,6	1116844,1	16,9	-70,9
	Jami:	5528278,7	2571405,6	4162263,6	4707211,8	6603474,9	100,0	19,4

170

Moliyalashtirish manbalariga ko'pa, 2019-yilda xarajalar jami 6603.5 mlrd so'm bo'lib, shundan korxonaning o'z mablag'lari hisobidan 3342,9 mlrd so'mni, chet yel investitsiyalari hisobidan 1083.7 mlrd so'mni, tijorat bank kreditlari 1060,1 mlrd so'mni, boshqa mablag'lardan 1116.8 mlrd so'mni tashkil etgan. 1-jadvaldan ko'pinib turibdiki, innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalarining asosiy qismi ya'ni 50.6% korxonalarning o'z mablag'lari hisobidan shakllantirilgan. 2015 yilga taqqoslaganda 591.9 % eng yuqori o'sish chet yel investorlari hisobiga to'g'ri kelmoqda.

Yuqorida keltirilgan korxonalar innovatsion faoliyatini moliyalashtirish manbalari hisobini takomillashtirish uchun ularni turli belgi va xususiyatlaridan kelib chiqib tasniflamiz va ularni buxgalteriya hisobida aks qulaytirish uchun schyotlar tizimini ochib beramiz.

Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyaviy qo'llab-quvvatlashning yuqorida keltirilgan manbalarini turli belgilari bo'yicha tasniflash va tavsiflash mumkin.

Investitsiyalarning kimga tegishligiga ko'pa korxonalar innovatsion faoliyatini moliyalashtirish manbalari xususiy va chetdan jalb qilingan ya'ni qarzga olingan moliyaviy manbalarga bo'linadi. Korxonalarning innovatsion faoliyatini moliyalashtirishning xususiy manbalari - ularning o'zlarini ishlab torgan foydasi va uning yevaziga shakllantirilgan rezervlar hisoblanadi. Innovatsion faoliyatga chetdan jalb etilgan resurslar manbalari sirasiga bank kreditlari, davlat byudjeti mablag'lari, investorlar va ta'sischi mablag'lari, venchur, kraudfanding va boshqalar kiradi.

Ishirokchilar soni bo'yicha korxonalar innovatsion faoliyatini moliyalashtirish ishtirokchilarini individual va jamoaviy (guruh)ga ajratish mumkin. Individual investorlar bo'lib davlat, "biznes farishtalari" yoki boshqa tadbirkorlik sub'ekti bo'lishi mumkin, jamoaviy (guruh) investorlar tomonidan beriladigan moliyalashtirish

171

manbalariga kraudfanding, konsorsiumni kreditlash, venchur moliyalashtirish kabilar kiradi.

Korxonalar innovatsion faoliyatiga kiritilayotgan investitsiyalarni turlari, yo'llari va ta'sir doiralari bo'yicha ham tasniflash va tavsiflash o'ta muhim hisoblandi. Chunonchi, innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda innovatsion mahsulotni ishlab chiqaruvchi korxonalarni moliyalashtirish va innovatsion faoliyat uchun, ya'ni innovatsion mahsulotni sotib olish va uni ishlab chiqarish faoliyatida amalga oshirish uchun moliyaviy yordam olishni farqlash lozim. Birinchi holda, bunday moliyaviy resurslarni hisobga olish uzoq muddatli (xavfli) investitsiyalar nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi, bunda moliyalashtirish bilan ham bog'liq muammolar ko'zga tashlanadi. Faoliyat davomida tayyor innovatsion mahsulotni amalga oshirishni moliyalashtirishda yesa deyarli har doim samaradorlikka vaziyatiladi.

Innovatsion faoliyatga sarmoya kiritish natijasida olinadigan ta'sir turlari bo'yicha qaytarib berilmaudigan moliyaviy yordam turlariga innovatsion ijtimoiy va xauriya jamg'armalari, davlat byudjetining maqsadli fondlari; qaytariladigan moliyaviy investitsiyalarga yesa qarz berish, bank kreditlari, "biznes farishtalari" mablag'lari; ustav kapitalida ulush sifatida kraudfanding, investitsiya, innovatsion va venchur fondlar kiradi.

Ishlab chiqarishni yangilash va eng yangi innovatsion texnologiyalarni joriy etish jarayonida kompaniyalar o'z navbatida ustav kapitaliga ulush kiritib, foydaning bir qismidan dividend berish maqsadida investorlar mablag'larini jalb qilmoqdalar, to'rlangan mablag'lar innovatsion mahsulotni sotib olishga (yaratishga) sarflanmoqda.

10.3. Innovatsion rivojlanishni moliyaviy qo'llab-quvvatlash.

Yangi O'zbekistonda innovatsion rivojlanishni moliyaviy qo'llab-quvvatlashning asosan to'rtta turi qo'llanilmoqda, Bo'lar:

1. Davlat tomonidan moliyalashtirish;
2. Kredit va qarzlar hisobidan moliyalashtirish;
3. Xorijiy investitsiyalarni jalb etish;
4. O'zini o'zi moliyalashtirish.

Davlat tomonidan moliyalashtirish - bu xo'jalikyurituvchi sub'ektlarning innovatsion faoliyatini qaytarib berilmaudigan asosda byudjet va byudjetdan tashqari mablag'lar hisobidan moliyalashtirish.

Kredit olish - bu banklar va boshqa kredit tashkilotlari, shu jumladan xalqaro kreditlar hisobidan innovatsion faoliyatni moliyalashtirish.

Xorijiy investitsiyalarni jalb etish - bu xorijiy yuridik va jismoniu shaxslarni iqtisodiyotga sarmoya kiritish orqali innovatsion faoliyatni moliyalashtirish.

O'z-o'zini moliyalashtirish - bu innovatsion faoliyatni korxonalarning o'z mablag'lari hisobidan moliyalashtirish.

Korxonalarni innovatsion faoliyat bilan shug'ullanishiga ko'pa, innovatsion korxonalar va innovatsion faol korxonalarga bo'lish mumkin. Ma'lum bir vaqt ichida har qanday yangilikni amalga oshirgan yuridik shaxs innovatsion korxona hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatni yaratish bilan bog'liq faoliyat bilan shug'ullanadigan korxonalar, bunday faoliyat innovasiyalarni amalda ro'yobga chiqarishga olib kelishidan qat'iy nazar, innovatsion faol korxonalar deyiladi. O'zbekiston Respublikasining "Innovatsion faoliyat to'g'risida" Qonuniga ko'pa, innovasiyalarni mahsulotga oid innovasiyalar, jarayonga oid innovasiyalar, marketingga oid innovasiyalar va tashkiliy innovasiyalar kabi turlarga bo'linadi.

Innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun olingan har qanday ko'rinishidagi moliyaviy yordamlarni to'g'ri hisobga olish juda muhimdir. Chunki, investorlar o'z mablag'larining korxona innovatsion faoliyatida samarali foydalanilayotganligini, to'g'ri hisobga olishni va tegishli hisobot shakllarida ochib berishni talab qiladi.

Amaldagi schyotlar rejasida (21-son BHMS da) innovatsion faoliyat moliyalashtirish manbalarini tizimli hisobga olish uchun mo'ljallangan schyot mavjud emas. Bunday tizim hisobsiz sanalib, innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari haqida real axborotlarni olish va ular to'g'risida investorlar uchun zarur bo'lgan hisobotni tuzish qiyinligi sababli ba'zan imkonsiz bo'lib qoladi. Shuning uchun biz 8800-sonli "Maqsadli tushumlarni hisobga oluvchi schyotlar" hisobvarag'ida davlat byudjetidan va boshqa manbalardan innovatsion faoliyatni moliyalashtirishni hisobga olish uchun quyidagi alohida schyotlarni nazarda tutishni maqsadga muvofiq deb bilamiz:

8850 - "Innovatsion loyihalarni byudjetdan maqsadli moliyalashtirish" (davlat, mintaqaviy, mahalliy);

Investitsiyalarni jalb qiladigan korxonada ventchur kapital investitsiyalarini hisobga olish

Operatsiya mazmuni	Korxona akqiyalarini sotish		Uzoq muddatli investsion kredit va qarzlar	
	Dt	Kt	Dt	Kt
Ventchur kapital mablag'larini jalb qilish	4610	8330	5110,	7810,
	5110, 0100, 0400	4610	0100, 0400	7820, 7910
Ishtirokchilarga dividend yoki kredit uchun foizlar hisoblash	9610	6610	9610	6920
Hisoblangan dividend yoki foizlarni to'lash	6610	5110	6920	5110

8851 - "Innovatsion loyihalarni yuridik va jismoniu shaxslar hisobidan maqsadli moliyalashtirish" ("biznes farishtalari", kraudfanding platformasida qatnashadigan jismoniu shaxslar va boshqalar). Ushbu schyotlarni innovatsion faol korxonalarda hamda innovatsion korxonlarda quyidagicha tartiblarda yuritishni tavsiya qulayamiz (2-jadval).

Uzoq muddatli aktivlarni yangilash doirasida innovatsion faoliyatni amalga oshiradigan korxonalar uchun mablag' manbai asosan bank kreditidir. Innovatsion mahsulotlar ishlab chiqaradigan kompaniyalar uchun bunday mablag'lar cheklangan, chunki bunday loyihalarning natijalari aniq emas, riski katta hamda uning qorlanishi uzoq muddatlidir.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning yana bir turi ventchur fondlari hisoblanadi, ularning hissalarini ventchur kapitalni tashkil etadi, bu yesa innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning manbai hisoblanadi.

Bunday fondlar sarmoyador korrerasiyalar, korxonalar, sug'urta kompaniyalari, jismoniu shaxslar, banklar va boshqalar bo'lishi mumkin. Innovatsion faoliyatga sarmoya kiritish xavfli, chunki u iqtisodiy manfaatlarni kafolatlamaudi, shuning uchun sarmoyalar iqtisodiyotning turli sohalariga va o'zaro bog'liq bo'lmagan loyihalarga kiritiladi. Ventchur kapital kompaniya aksiyalarini sotib olish yoki uzoq muddatli investsion kredit berish asosida ham amalga oshirilishi mumkin. Ventchur moliyalashtirishning natijasi dividendlar olish yoki kredit bo'yicha foiz olishdir.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning xalqaro amaliyatda keng tarqalgan manbalaridan biri "biznes farishtalari"ning mablag'lari hisoblanib, ular pulga ega bo'ladi, bunday korxonalar kapitalida yoki investitsiyalarni qayta rish shartlarida keyingi ishtirok etish uchun ularni xavfli innovatsion loyihalarga kiritadilar.

Innovatsion loyihalar uchun moliyalashtirishning yangi usullaridan biri bu kraudfandingdir. Kraudfanding

(inglizcha crowdfunding – crowd - "halq, olomon" fonding - "moliyalashtirish") - bu kpaydsoorsingning alohida holati sifatida, o'z manfaatlari bilan boshqariladigan keng doiradagi (jismoniu shaxslar, mikroinvestorlar) bepul moliyaviy mablag'larni, asosan global internqulay orqali moliyalashtirishga jalb qilish jarayonidir. A. Shvinbaxer va B.Larralde kraudfandingni "asosan internqulay orqali moliyaviy resurslarni sovg'a sifatida yoki yevaziga har xil ish haqi yoki ovoz berish huquqini qo'llab-quvvatlash asosida jalb qilish uchun ochiq tanlov", R.Belleflamm va boshqalar kraudfandingni biznes kontekstida kraudfanding - bu ishbilarmonlarni va ularning guruhlarini o'z loyihalarini (madaniy, ijtimoiy va notijorat) moliyalashtirishga, internqulaydan foydalanadigan, nisbatan ko'p sonli odamlarning birmuncha kichik hissalariga asoslanadi deb ta'rifladilar. Raqamli iqtisodiyotni yanada rivojlantirish maqsadida Prezidentimizning "O'zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish to'g'risida" qarorida ham eng muhim vazifalaridan biri sifatida kraudfanding (jamoaviy moliyalashtirish), texnologiyalarini joriy etish va rivojlantirishni nazarda tutilgan.

Umuman olganda, kraudfanding - bu shaxslar uchun xauriya, ijtimoiy, yekologik va ishbilarmonlik harakteridagi innovatsion loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etish imkoniyatidir.

Ishtirokchilarning ish haqiga qarab, kraudfanding quyidagi turlarga bo'linadi:

- mukofot bilan;
- moliyaviy bo'lmagan ish haqi bilan;
- moliyaviy mukofot bilan (kraudfanding).

Dastlabki ikki turdagi kraudfanding innovatsion ijtimoiy va xauriya loyihalariga sarmoya kiritish uchun, uchinchi turdagi kraudfanding yesa biznes uchun xos hisoblanadi.

Loyiha ishtirokchilari uchun moliyaviy mukofot turiga qarab, kraudfandingning quyidagi turlari mavjud:

- royalti modeli;
- davlat qarz berish (olomonni jalb qilish);
- aksiyadorlik kraudfanding.

Royalti modeliga ko'pa, kraudfanding platformasi sarmoyadorlari har qanday myallifning innovatsion loyihasi asoschilaridan biri sifatida harakat qiladi va moliyaviy bo'lmagan mukofotlardan tashqari, o'zi moliyalashtirgan loyiha foydasining bir qismini oladi.

Kraudfandingning ushbu shaklida investitsiya qilingan mablag'lar investorga qaytarilmaudi, shuning uchun, bizning fikrimizcha, ularni 8851-sonli "Innovatsion loyihalarni yuridik va jismoniu shaxslar hisobidan maqsadli moliyalashtirish" hisobvarag'ida hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Kelgusida, bunday mablag'lardan foydalanishga qarab, ular hisobot davridagi daromad sifatida tan olinadi (joriy aktivlarni moliyalashtirishda) yoki to'g'ridan-to'g'ri kompaniyaning foydasiga hisobdan chiqariladi (uzoq muddatli aktivlarni moliyalashtirishda).

Ushbu operatsiyalar uchun maqsadli moliyalashtirishdan foydalanish operatsiyalari hisobda, o'z navbatida, Dt 8850 va Kt 8530 yozuvi bilan aks qulaytirilishi lozim.

Royalti modeli bo'yicha investitsiya ishtirokchilariga to'lovlarni hisoblash, innovatsion mahsulotni sotishdan olingan foydaning bir qismini to'lashni ta'minlaydi. Shuning uchun schyotlarning o'tkazmasini hisobda quyidagicha aks qulaytirish lozim bo'ladi:

1. Hisoblanishiga: Dt 8710 va Kt 6930;
2. O'tkazib berilishiga: Dt 6930 va Kt 5110.

Kraudfandingning yana bir shakli kpaydlending - bu davlat tomonidan jismoniu va yuridik shaxslarning innovatsion loyihalari uchun kreditlar berishdir.

Qarz oluvchi kreditni pasaytirilgan foiz stavkada va soddalashtirilgan tartibda oladi. Darhaqiqat, kraudfandingning ushbu shakli tegishli kraudfanding platformasida taqdim

etiladigan kichik kapitalli innovatsion loyihalarga ega bo'lgan shaxslarni kreditlashning bir turi hisoblanadi. Korxonaning buxgalteriya hisobida bunday mablag'larni majburiyat sifatida aks qulaytirish kerak:

Dt 5110 va Kt 7920 - turli kreditorlarga bo'lgan boshqa uzoq muddatli qarzar;

Dt 9610 va Kt 6920 - uzoq muddatli majburiyatlardan foydalanganlik uchun hisoblangan foizlar;

Dt 7920 va Kt 6950 - uzoq muddatli majburiyatlarni joriy qismiga ajratish;

Dt 6950, 6920 va Kt 5110 - uzoq muddatli majburiyatlarning joriy qismini va hisoblangan foizlarni to'lash.

Kraudfanding jamg'armasi investorga kompaniyaning egalik hissasini yoki aksiyalarini va aksiyadorlarning umumiy uig'ilishida ovoz berish huquqini olish bilan bog'liq.

Kraudfanding orqali moliyalashtirishni hisobda aks qulaytirish

Operatsiya mazmuni	Eritent korxonaning kapitalidagi o'zgarishi		Korxona aksiyalari sotishda	
	Dt	Kt	Dt	Kt
Investorlarning hissasi qo'shildi	5110	4610	5110	6630
Xususiy kapital miqdori oshishi	4610	8310	6630	8310
Foydadan ishtirokchilarga ulush yoki deident hisoblash va to'lash	8710	6610	8710	6610
	6610	5110	6610	5110

Yeritent (inglizcha: issuqulay) - o'z faoliyatini rivojlantirish va moliyalashtirish uchun qimmatli qog'ozlarni chiqaradigan (emissiya qiluvchi) tashkilot.

Nazorat uchun savollari:

1. Moliyaviy resurslarning qanday turlari riyojlangan mamlakatlarda kengroq tarqalgan?

2. Bozor iqtisodiyotidagi moliyalashtirish sub'ektlarini aytib bering.

3. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish tizimi nima? Innovatsion faoliyatni byudjetdan moliyalashtirish haqida gapirib bering. Innovatsion bozor ni moliyaviy ta'minlashini ta'riflang.

4. Investitsion bozorning tarkibi va tuzilishini tasvirlang.

5. Korxonadagi investitsion resurslarning manbalarini ta'riflang.

6. Venchurli moliyalashtirish innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda qanday rol o'unaudi?

7. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy tashkiliy shakllarini ta'riflab bering.

8. Xorijdagi venchurli biznesning alohida rolini ta'riflang.

9. Investitsiyalarni moliyalashtirishda innovatsion fondlar va innovatsion banklarning roli nimada?

10. Investitsiyalarni moliyalashtirishda taraqqiyot banklarining roli (ayniqsa Yaponiyada) qanday?

11. Firmalararo assotsiatsiyalar shakllarining qanday istiqbollari va ularni moliyalashtirish xususiyatlarini bilasizmi?

11-MAVZU. INNOVATSIYA FAOLIYATINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH

REJA:

1. Innovatsiya faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari.
2. Korxona faoliyatining strategik boshqarish.
3. Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash.

Tayanch so'z va iboralar: iqtisodiy samaradorlik, innovatsiya, innovatsiya faoliyati, samaradorlikni baholash, strategik boshqarish, innovatsion salohiyat.

11.1. Innovatsiya faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari.

Har qanday innovatsion faoliyatning samaradorligi tashkilotni ushbu yo'lda rivojlantirishni taqozo etadi. Innovatsion rivojlanishni boshqarish

mazmunini quyidagi qoidalar bilan ifodalash mumkin:

- innovatsiyalarni oldindan ko'rish va rivojlantirish kerak;
- yangiliklarni tezlashtirish va joriy etish zarur;
- innovatsiyalarga tayyorgarlik ko'rish kerak;
- innovatsion jarayonlarni ma'lum darajada to'xtatib turish va silliqashtirilishi mumkin;
- tashkilot innovatsion faoliyatini boshqarishning ma'lum darajasini ta'minlash lozim.

Korxonaning innovatsion rivojlanishini boshqarish tamoyillarining umumiy xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- har qanday tashkilot rivojlanish jarayoniga ta'sir ko'rsatadigan tamoyillarning umumiylikligi;
- boshqarish ob'ektlari rivojlangan sari doimiy takomillashib boriladigan tamoyillar o'zgarishi.

Korxonaning rivojlanish qonuniyatlari menejment tamoyillari bilan belgilanadi va uning a'zolari harakati uchun motivatsiya yaratadi, shuningdek korxonaning innovatsion rivojlanish xususiyatlarini hisobga oladi.

Korxonaning innovatsion rivojlanishini boshqarish tamoyillari innovatsion faoliyat mazmunini belgilaydigan qoidalar hisoblanadi.

Tamoyillardan maqsadga muvofiq foydalanish faoliyat natijadorligi uchun zaruriy zamin yaratadi va innovatsiyalardan salbiy natijalar olish ehtimolini kamaytiradi.

Innovatsion strategiya tamoyillari korxonaning innovatsion faoliyatining asosi bo'lib, uni rivojlantirish yo'llarini belgilab beradi. Korxona innovatsion strategiyasining quyidagi tamoyillarini sanab o'tish mumkin:

- strategiyani ishlab chiqishda ilmiy va tahliliy bashorat qilish tamoyili;
- inson omilining ustunligi tamoyili;
- korxona strategiyasi va mavjud resurslarning muvofiqligi tamoyili;
- korxonaning rivojlanishiga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni tahlil qilish tamoyili;
- korxonada strategik boshqaruv tizimini tashkil etish tamoyili;
- korxona strategiyasi va umumiy boshqaruv taktikasining muvofiqligi tamoyili;
- mavjud texnologiyalar nuqtai nazaridan korxona strategiyasining maqsadga muvofiqligi tamoyili.

Yo'qorida keltirilgan tamoyillar tashkilotning innovatsion strategiyasini boshqarish uchun umumiy talablar, qoidalar bo'lib xizmat qiladi, ularning eng muhimlari uchta guruhga birlashtirishimiz mumkin:

- 1) korxonaning innovatsion rivojlanishini boshqarish tizimini tashkil etish tamoyillari (bashoratlash, muvofiqlik, ilg'orligi, uyg'unlik tamoyili);

2) korxonada innovatsion menejment tizimining kelgusida rivojlanishiga yo'l beradigan tamoyillar (moslashuvchanlik, bog'liqlik, o'zluksizlik va boshqalar);

3) tashkilotdagi innovatsion amaliyot sub'ektlari bilan o'zaro munosabatlarning mohiyatini belgilaydigan tamoyillar, shu jumladan sinergetizm, Partisipativ va antrorologik realizm tamoyillari.

Antrorologik realizm tamoyili bo'yicha shaxs ongsiz va ongli ravishda innovatsiyalarga to'squinlik qilishi yoki yordam ko'rsatishi mumkinligi ta'kidlangan.

Ilmiy isbotlangan va shoshilinch tayyorlangan innovatsiyalar haqiqatan ham ilmiy va ta'lim faoliyatining muayyan sub'ektlarining vakolatlari, ehtiyojlari va imkoniyatlariga mos kelishi kerak.

Shunday qilib, tashkilotning innovatsion rivojlanishi bilan birga xodimlarning innovatsion salohiyatini takomillashtirish jarayoni amalga oshiriladi, ular innovatorlarni doimiy ravishda o'qitish va malakasini oshirishni talab qiladi.

Xardi-Veunbergning ropulyasiyalarning genqulayik barqarorligi to'g'risidagi qonunini inson ijodiu qobiliyatlariga ham qo'llash mumkin. Bir million aholiga to'g'ri keladigan iqtidorli insonlar soni nisbatan o'zgarmaydi. Korxonaning innovatsion salohiyatini rivojlantirishni boshqarishni shunday tashkil etish kerakki, tashkilot ichida va tashqarisida iqtidorli shaxslarni doimiy ravishda qidirib, shuningdek ularning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga yetarlicha e'tibor berish lozim.

Partisipativ tamoyiliga binoan innovatsion faoliyatning har bir sub'ekti mazkur faoliyatni chuqur tushunadi va ob'ektiv ma'lumotlar oladi, chunki u ushbu jarayonni rejalashtirishda ishtirok etadi. Oxir oqibat, innovatsion faoliyat natijalari juda shaxsiy bo'lib qolib odamlar innovatsiyalarni yana keyinchalik yaratish uchun yangi rag'batlar paydo bo'ladi. Mutaxassisning kasbiy rivojlanishi sodir bo'ladi, u yangi bilimlarga ega bo'ladi va shaxsiy imkoniyatlari kengayadi.

Partisipativ tamoyilini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun Florian Znaneskiyning "inson koeffisienti" ni hisobga olish lozim, u ijtimoiy-redagogik vaziyatda ishtirok qulayayotgan shaxslarning fikrlarini hisobga oladi va ular uchun ushbu vaziyatning muhim jihatini hisobga oladi. F.Znaneskiyning fikriga ko'pa, har bir kishi ko'pincha muqobil tanlovga duch keladi: yoki o'rnatilgan qoida-qonuniyatlar shaxsni rarchaladi, yoki shaxs ularni yo'q qiladi.

Sinergetizm tamoyiliga binoan, korxona rivojlanishiga boshqaruvning ta'siri qanchalik korxonaning o'zini-o'zi rivojlantirishning ichki yo'llariga mos kelsa shunchalik u samarali hisoblanadi, o'z-o'zini saqlash qonuniga binoan xodimlar innovatsiyalarga qarshi bo'lmaydilar va sinergiyaga erishishga intiladilar. Korxonaning innovatsion rivojlanishini tashkillashtirish tahlil qilinadigan muhitda mumkin bo'lgan va bo'lmagan jihatlarni bilimiga asoslangan bo'lishi zarur, chunki tashqaridan korxonaning innovatsion rivojlanish yo'llarini majburan belgilash maqsadga muvofiq emas. Rivojlanishni tashqi tomondan uzoq vaqt davomida boshqarish mumkin emas, chunki tashqi ta'sir korxonaning rivojlanishidagi ichki jarayonlarni o'rnini bosolmaydi yoki bekor qila olmaydi.

Shuningdek, rivojlanishning turli modellarini amalga oshirish uchun harakatlar yerkinligini ta'minlash lozim. Boshqarishda kutilayotgan

- o'zgarishlarning (ularning sur'ati, yo'li, tabiati) korxona tizimining ichki tarkibiy qismlarini bilan bog'liqligini, uning innovatsion salohiyati

- mavjudligini, kiritilgan o'zgarishlarda barcha qismlar ishtirokini hisobga olish kerak.

Innovatsion rivojlanish yo'lini tanlagan korxonalar raqobatbardosh bo'lib, bozorda yetakchi kompaniyalarga aylanadilar. Sifatli va o'z vaqtida yaratilgan innovatsiyalarga asoslangan raqobat korxonalarning faoliyat davomiuligining muhim sharti sanaladi hamda yangi ilmiy natijalarni

rivojlantirish va tijoratlashtirishda hal qiluvchi omil bo'ladi.

Shunday qilib, bir tomondan, raqobat muhitida korxonalar yo'qori darajadagi ilmiy natijalarni ta'minlashga majbur bo'lmoqdalar, bunga ta'lim xizmatlari sifati, reklama va axborot faoliyatini qo'shib kelmoqdalar, va boshqa tomondan, ta'kidlash joizki, muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega innovatsiyalarni bozor qabo'l qilmaydi, agar ular korxonalar manfaatlariga javob bermasa.

Raqobat nafaqat hissa qo'shib kelmoqda, balki korxonalarni quyidagi yo'llarda innovatsiya bozorini yaratish va rivojlantirishda ishtirok etishga majbur qilmoqda:

- ilmiy-tadqiqot ishlarini amalga oshirish uchun o'z ilmiy-tajriba bazasini yaratish va takomillashtirish;

- boshqa tashkilotlar bilan birgalikda qo'shma tadqiqotlarni tashkil etish;

- ta'lim va boshqa muassasalar uchun turli xil ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga olingan byuurtmalarni bajarish.

Biroq, amaliyot ko'rsatishicha, ko'pchilik yirik korxonalar innovatsion korxonalar emas. Tashqi muhit juda tez o'zgarib turadi, shuning uchun ham innovatsiyalarni o'z vaqtida amalga oshirish lozim. Bu muammo nafaqat raqobat bilan chambarchas bog'liq, balki vaqtga ham bevosita bog'liqdir, chunki yangi mahsulotni ishlab chiqarishga ketadigan vaqtni sezilarli darajada qisqarishi tashkilotning samarali ishlashi uchun ob'ektiv zaruratdir. Yo'qoridagi tavsiflar korxonaning muvaffaqiyatga vaziyatlash vositalaridir, ular bir-biri bilan bog'langan bo'lib tashkilotning innovatsion faoliyatdan oladigan samarasini kuchaytiradi.

Hozirgi kunda korxonalarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan turli omillarga bog'liq, jumladan global raqobat, tezkor texnologik rivojlanish va innovatsion muhitga bog'liq. Ularni malakali boshqarishda rahbariyat ushbu jarayonlarni o'z rivojlanishida hisobga olishlari lozim.

Korxonaning noyoblighi uning rivojlanishida innovatsion tarkibiy qismi bilan belgilanadi, unga korxonaning bozordagi pozitsiyasi, ilmiy-ma'rifat faoliyati sifati, intellektual salohiyati darajasi, rivojlanish strategiyalari va innovatsion madaniyati kiradi.

Tashkilotning innovatsion faoliyatining asosiy belgilari - uning o'zluksiz rivojlanishga yo'naltirilganligi, prognozlar tuzish va ilmiy, ta'lim faoliyati sifati.

Korxonalar raqobatbardoshlikni ta'minlash va oshirish uchun mutaxassislarini yo'qori sifatli tayyorlashni ta'minlashi kerak, bu yesa mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish va taqsimlash sohalarida katta kuch va mablag'larni talab qiladi.

Korxonaning innovatsion rivojlanish menejmentini ushbu muhitning imkoniyatlari asosida tashkil etish lozim. Ya'ni tashkilotning innovatsion rivojlanish yo'llarini tashqaridan aniqlash va boshqarish maqsadga muvofiq emas, chunki bu kabi boshqaruv korxona ichidagi tabiiy rivojlanish jarayonlarini o'rnini bosa olmaydi. Shuningdek, rivojlanishning muqobil variantlarini amalga oshirish uchun ma'lum darajada harakatlar yerkinligini ta'minlash kerak.

Korxonada innovatsiyalarni samarali boshqarish uchun rejalashtirilayotgan o'zgarishlarni xodimlarning kutayotgan natijalari bilan taqqoslash zarur, korxonaning innovatsion salohiyati mavjudligi, shuningdek, barcha sub'ektlarni bo'lajak o'zgarishlarga jalb qilinganligi juda muhimdir.

Shunday qilib, barcha innovatsiyalarga mos keladigan universal boshqaruv tamoyillari yo'q degan xulosaga kelishimiz mumkin. Har bir vaziyatni ko'rsatkichlari turli bo'ladi va ularga natija bevosita bog'liq hisoblanadi, bu nafaqat tashqi muhitning ta'siri, balki innovatsiyalarning o'zi, innovatsiyalar haqida ma'lumot to'rlash, ularni joriy etish to'g'risida qaror qabo'l qilish kabi innovatsion jarayon bosqichlariga ham ahamiyatlidir. Bir xil tamoyillar turli bosqichlarda innovatsion jarayonga ham hissa qo'shishi, ham to'sqinlik qilishi mumkin. Ushbu belgilar

bo'yicha korxona rivojlanishida mazkur sifat qadam qanchalik zarurligini aniqlash mumkin.

Agar innovatsion jarayonning ma'lum bosqichi korxonaning tarkibiy ko'rsatkichlarida jiddiy o'zgarishlarni talab qilsa, bu avvalambor, xodimlarning hatti-harakati, ular va innovatsiyalar o'rtasidagi to'siqlarni olib tashlash, ularni o'qitish va yangiliklarni qo'llashni o'rgatish orqali bartaraf etiladi.

Ushbu jarayonda tashkilot - ijtimoiy tizim bo'lib, u tashqi kuchlar ta'siri ostidami yoki birdaniga xodimlarning yangiliklarga moyilligi ortishi natijasidami innovatsiyalarni joriy qulaymasin, lekin korxona faoliyatidagi muammolarni oldindan tahlil qilish orqali ongli ravishda, shuningdek ushbu muammolarni yechimini topish uchun innovatsiyalarni joriy etish jarayonini tashkil etadi.

Innovatsiyalar va ular bilan bog'liq o'zgarishlarni boshqarishning aksariyat modellari K.Levinning korxonada innovatsiyalarga nisbatan "ma'qul" va "qarshi" yo'llariga bo'linadigan ikki guruh kuchlarning dinamik muvozanat holati borligi haqidagi faraziga asoslanadi. Korxonadagi o'zgarishlarni uch bosqichda amalga oshirish lozim: "eritish", "harakatlantirish" va "mo'zlatish" bosqichlari, bunda kuchlar muvozanatini saqlab qolish lozim.

Birinchi bosqichda o'zgarishga bo'lgan ehtiyoj mavjud vaziyatdan norozilik hissi tug'diradigan innovatsion muhitni yaratish orqali amalga oshiriladi.

"Harakatlantirish" bosqichida (yoki o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni), innovatsiyalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar taqdim etiladi, hatti-harakatlarning yangi shakllari va namunalari o'rganiladi. "Mo'zlatish" bosqichida o'zgarishlarning barqarorlashuvi yuzaga keladi, yangi texnologiyalar, hatti-harakatlarning yangi shakllari, namunalari va h.k. qo'llaniladi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyatni to'rlangan

texnologiyalar, bilimlar va uskunalarni tijoratlashtirishga mo'ljallangan texnologik, ilmiy, tashkiliy va moliyaviy chora-tadbirlar majmuasi deb ta'riflash mumkin. Innovatsion faoliyat natijalari, innovatsiyalar – bu yangi yoki takomillashtirilgan tovarlar (xizmatlar), shuningdek yangi sifatga ega tovarlar yoki xizmatlardir.

Shuningdek, innovatsion faoliyatni innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish, tarqatish va ulardan foydalanish bo'yicha ishlar sifatida ham tavsiflash mumkin, assortimentni kengaytirish yoki yangilash hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar, tovarlar, xizmatlar sifatini oshirish, ularning texnologiyalarini takomillashtirish, ichki va tashqi bozorda samarali sotish uchun un ilmiy tadqiqotlar natijalarini ishlab chiqish, qo'llash va tijoratlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat sifatida ta'riflab Bo'lar barchasi chora-tadbirlar majmuasini talab etadi va oxir oqibat innovatsiyalarga olib keladi.

Zamonaviy mahalliy tadbirkorlar innovator bo'lishlariga qaramay ishlab chiqarishga chet yelda o'z samaradorligini isbotlagan texnologiyalar joriy etilmoqda.

Buning sababini bugungi kunda mamlakatimiz texnik nuqtai nazardan yetakchi emasligi bilan izohlash mumkin. Shu munosabat bilan biz uchun imitatsion rivojlantirish strategiyasi juda samarali hisoblanadi. Ammo O'zbekiston o'zining innovatsion rivojlanish yo'liga o'tishini rag'batlantiradigan institusional o'zgarishlar zarur.

Ko'pincha korxonalar o'z ilmiy-tadqiqot faoliyati uchun byudjet mablag'lari etishmasligida davlatni aublaudilar, bu omilni ularning innovatsion faolligida asosiy to'siq sifatida belgilaydilar.

Shu bilan birga, so'rov natijalariga ko'pa, bo'sh mablag'larga ega bo'lgan tashkilotlarning faqat yarmi ularni innovatsiyalarni joriy etishga sarflagan.

Shunday qilib, mavjud institusional muammoni yechilishi O'zbekistonkorxonalarining innovatsion faolligini keskin

oshirmaudi. Bundan tashqari, misol uchun rejali iqtisodiyotda tashkilotlarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash innovatsiyalarning hajmini o'sishiga yordam bermadi.

Ta'kidlash joizki, innovatsiyalar ko'proq xorijiy raqobatga uchragan korxonalar tomonidan amalga oshiriladi, shuning uchun innovatsion loyihalarni to'g'ridan-to'g'ri davlat tomonidan moliyalashtirishdan ko'pa, bozorlarda raqobat muhitini shakllantirish, O'zbekiston korxonalari uchun kredit olish bo'yicha cheklovlarini kamaytirish va umuman moliya tizimini rivojlantirish bo'yicha choralar samariloq hisoblanadi. Bunday strategiya milliy iqtisodiyotni imitatsion modelidan innovatsion rivojlanish yo'liga o'tish uchun zarur shartdir.

Innovatsiyalarni ishlab chiqish olimlar va muhandislar tomonidan amalga oshiriladi, ammo bu jarayonni tashkil etish, moliyalashtirish manbalarini izlash, ishlanmalarni joriy etish va bozorga tayyor mahsulotni joylashtirish bilan innovatsion menejerlar shug'ullanadilar. Ular O'zbekiston sharoitida deyarli yo'q bo'lganligi sababli, innovatsion-imitatsion rivojlantirish strategiyasini amalga oshiruvchi tashkilotlar o'z menejerlarini chet yelga o'qishga yoki amaliyot o'tash uchun yuboradilar. Bizning fikrimizcha, ushbu muammoni hal qilishda milliy iqtisodiyotning innovatsion darajasini oshirish sohasida maqsadli davlat siyosati bo'lishi zarur.

O'zbekiston biznes-maktablarini g'arbiy uslubda ishlaydigan ta'lim institutlariga aylantirish milliy tashkilotlarning innovatsion faolligini oshirishga yordam beradi, bu yesa, o'z navbatida, barqaror iqtisodiy o'sishga olib keladi, chunki innovatsion menejment O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatdoshligini oshirish tizimiga aylanadi va innovatika, ya'ni korxonalarning innovatsion faoliyatini mqlayodologiyasi va tashkil etilishi bo'yicha bilimlar sohasi shakllanadi.

Innovatsiyalar ishlab chiqilishiga investitsiya kiritish innovatsion jarayonning ajralmas qismidir. Bu yerda asosiysi

- yangilikni joriy etish, uni innovatsiya shakliga keltirish yoki ijobiy natijaga vaziyatlash. Jamiyatning iqtisodiy rivojlanishi natijasida yangi, yanada samarali ishlab chiqarish omillari, investitsiyalar va ilg'or innovatsiyalar paydo bo'ladi.

Innovatsiyalar asosida rivojlanish nafaqat iqtisodiyotning balki fansig'imli tarmoqlarida amalga oshirilishi lozim, garchi ular innovatsiyalar hayotiy siklining bosqichlarida ishlab chiqarish ob'ektlari faoliyati sifatini oshirishga va resurslarni tejashga hissa qo'shsa ham, balki ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning intellektual o'zgarishini ta'minlaydigan ta'lim sohasida ham amalga oshirilishi kerak.

Shunday qilib, "innovatsiya" kategoriyasining tavsifi shundan dalolat beradiki, uning asosiy yeleменти sifatida innovatsion faoliyatning pirovard natijasi - yangi mahsulot xizmat qiladi, shuningdek, yangidan yaratilgan yoki takomillashtirilgan texnik-texnologik jarayon hisoblanadi.

1. Innovatsiya faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari:

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

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

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

3. Innovatsion mahsulot, ishlar, xizmatlar hajmi:

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

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

- marketing innovatsiyasidan foydalangan holda tayyorlangan mahsulot, ishlar, xizmatlar hajmi ko'rsatkichlari.

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

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

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

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

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

- doimiy kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- aniq loyiha doirasidagi kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- aniq loyiha bilan bog'liq bo'lmagan bir martalik norasmiy kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- davlatlar va xududlar bo'yicha kooperatsiya ko'rsatkichlari;
- sheriklar o'rtasidagi kooperatsiya ko'rsatkichlari.

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

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

8. Ilmiy-texnik ixtirolar va ishlanmalarni himoya qilish

usullaridan foydalanish ko'rsatkichlari:

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

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

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

10. Tashkiliy innovatsiya ko'rsatkichlari:

- mahsulot, ishlar, xizmatlarning hayotiy davri;
- asosiy bozorlar;
- investitsiyalar;
- ishchilarning o'rtacha soni.

11.2. Korxona faoliyatining strategik boshqarish.

Hozirgi vaqtda korxonalar amaliyotida strategik boshqarishning ahamiyati ortib bormoqda. Bu ularning vakolatini kengayishi hamda o'zlarining iqtisodiy ahvoli uchun javobgarliklari darajasining oshganligi bilan bog'liqdir. Zamonaviy boshqarishning sifati korxonalar samaradorligini belgilab beradi. Shu bois korxonalarga eng zamonaviy texnika va texnologiyalarni jalb etish bugungi kundagi ustuvor vazifalardan biri sanaladi.

Hozirgi vaqtda korxonalarning ko'pchiligi o'z taraqqiyotining konsepsiyasini, strategiyasini hamda dasturini ishlab chiqishi zarur.

Har qanday korxonaning uzoq muddatli yutuqlari ishlab chiqilgan strategiyaga bog'liq bo'ladi. Agar korxonaning rivojlanish strategiyasi bo'lmasa u yoki bu xatoliklar bilan ishlab chiqilgan bo'lsa, bu hol korxonaga bozorda barqaror va mustahkam o'rin egallash uchun imkon bermaydi. Zamonaviy ilm-fan va amaliyot strategik rejalashtirish hamda boshqarishning katta tajribasiga ega, ammo ko'pgina strategiyalar haligacha tashqi va ichki muhitning o'zgaruvchan

shart-sharoitlariga moslasha olmayarti. Bu hali hano'zgacha strategik boshqarishning barcha muammolari ham o'z yechimini tormaganligini ko'rsatadiki, bunday hol, birinchi navbatda, korxona rivojlanishi strategik barqarorligining mexanizmlarini ishlab chiqish bilan bog'liq.

Strategik boshqaruv tizimida korxonaning kelajak faoliyatining rqlayrosrektiv ko'rsatkichlarini o'rganish va yekstrorflyasiya usulini qo'llash asosida belgilanishi nazarda tutiladi. Ekstrapolyasiya - bu o'tgan zamonda o'rnatilgan tendensiyalarni kelgusi davr uchun ham joriy etilishidir. Boshqacha autganda, prognoz ishlab chiqishda, kelgusida korxona faoliyatining shart-sharoitlari yomonlashmaydi, demak, o'tgan davrlarga nisbatan korxona faoliyatining yakuni yaxshi bo'lishligidan kelib chiqiladi. Korxona taraqqiyotini oshiruvchi tendensiya (trend)ning namoyon bo'lishi shundan iboratdir.

Korxonaning kelajakdagi barqarorligini baholash uchun rivojlanish tendensiyasini (trendini) ifodalovchi kompleks integral ko'rsatkich ishla tiladi; chuqurroq tahlil qilish va zaxiralarni aniqlash uchun ko'rsatkichlarning kengaytirilgan tizimidan foydalaniladi. Shunday qilib, korxonaning kelajakdagi barqarorligini baholash - korxona faoliyatining turli tomonlarini baholashni nazarda tutadi, buning ustiga, bunday baholash dinamiklikda va makonda amalga oshiriladi.

2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida ham«tarkibiy o'zgarishlarni chuqurlashtirish, korxonalar raqobatbardoshligini oshirish hamda eksport salohiyatini yo'qsaltirish»kabi ustuvor vazifalar belgilangan. Ushbu vazifalarning samarali ijrosi ishlab chiqarish korxonalari innovatsion faoliyatini zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va samaradorligini oshirishni taqazo etadi.

Korxona to'g'risida tushuncha hosil qilish muhim iqtisodiy ahamiyatga ega. Ko'pgina adabiyotlarda korxona to'g'risida

turlicha fikrlar keltirilgan. Masalan R.S.Muratov, I.A.Djalolova, S.Sh.Oripovlarning "Korxona iqtisodiyoti" darsligida korxonaga quyidagicha ta'rif berilgan. Korxona-ijtimoiy talablarni qondiruvchi va sof foyda olish maqsadida mahsulot ishlab chiqaruvchi, ishlar bajaruvchi, xizmat ko'rsatuvchi mustaqil xo'jalik yurituvchi iqtisodiyot sub'ektidir. I.O.Ulashev, Sh.A.Atamuradovlarning "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" o'quv qo'llanmasida esa korxonaga quyidagicha ta'rif berilgan. Korxona-bu jamiyatning asosiy bo'g'ini hisoblanuvchi, aholining talabini qondirish va foyda olish yoki boshqa ijtimoiy funksiyalarni bajarish maqsadida, xususi resurslardan foydalanish asosida mahsulotlar ishlab chiqaradigan, aurboshlaudigan, hamda boshqa ishlarni va xizmatlarni bajaradigan, faoliyati bo'yicha qarorlar qabo'l qiladigan va unga javobgar, huququ shaxs maqomiga ega bo'lgan, har xil o'lchamdagi xo'jalik yurituvchi sub'ektdir. Fikrimizcha, huququ shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni aurboshlaudigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqliligi sharoitida amaldagi qonunlarga korxona hisoblanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, korxona o'zining faoliyati davomida davlat, fuqarolar va yuridik shaxslar bilan ijtimoiy, iqtisodiy hamda siyosiy munosabatlarda bo'ladi va milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishida o'zining katta hissasini qo'shadi.

Hozirgi paytda korxonani rivojlantirilishiga faqat innovatsiyalarni o'zluksiz ravishda joriy etilishi bilangina vaziyatlash mumkin. M.Porter kompaniyalarning raqobatli ustunlikka vaziyatlashlarida innovatsiyaning rolini quyidagicha aniqlagan: «....kompaniya raqobatdagi ustunlikni innovatsiyalar vositasida qo'lga kiritadi. Ular yangi kiritilgan tartib-qoidalarga

ham yangi texnologiyalardan, ham yangi ish usullaridan keng ma'noda foydalangan holda yondashadilar. Kompaniya yangiliklar tufayli raqobatdagi ustunliklarga vaziyatganidan keyin, bu ustunliklarni faqat muntazam ravishda yaxshilashlar yordamida qo'lda tutib turishi mumkin. Raqobatchilar innovatsiyalarni takomillashtirish va joriy etishdan to'xtagan har qanday kompaniyani darhol va albatta chetlab o'tib ketadilar».

Korxonaning raqobatbardoshligi deganda, iste'molchilar uchun raqobatchilarning tovarlariga nisbatan ko'proq o'ziga tortuvchan bo'lgan tovarlar ishlab chiqarish va sotish tushuniladi. Raqobat muhitini o'zluksiz nazorat qilib turish – ishlab chiqarishni ehtiyojlarni eng samarali usulda qondirish uchun mo'ljallangan zarur shartidir. Raqobat muhitining holati haqidagi xulosalar, korxonaning innovatsion siyosatini ishlab chiqish uchun asos bo'ladi. Mohiyatan, raqobatchilar ustidan vaziyatilgan ustunlik innovatsiyalar hisobidan bo'ladi va shuning uchun, korxona faoliyatidagi raqobatchilar ustidan vaziyatiladigan har qanday ustunlikni ta'minlovchi yangi yelementlarni joriy etishga bo'lgan layoqat, shu korxona raqobatbardoshligining zarur tashkil qulayuvchisidir.

Korxona barqarorligi, uning davomiyligi jihatdan uzoq muddatga mo'ljallangan samarali faoliyat ko'rsatishini harakterlovchi murakkab iqtisodiy kategoriyadir va korxonaning raqobatbardoshligi, iqtisodiy xavfsizligi hamda iqtisodiy samaradorlik kabi uchta yelementga asoslangan. Shuni ta'kidlash kerakki, bu yelementlar o'zaro chambarchas bog'liq va birgalikda faoliyat ko'rsatadi, biroq, turlicha funksional vazifalarga ega. Raqobatbardoshlik – korxona rivojlanishining salohiyatini, barqarorlik yesa – korxonaning uzoq muddatli istiqbolini belgilaydi.

Korxonaning barqarorligini vaqtlarga taqsimlangan raqobatbardoshlik, deb aytish mumkin. Vaqtning uncha katta bo'lmagan intervallarida bu ikkala tushuncha teng kuchga ega

bo'ladi.

Korxonaning ishlab chiqarishni, mehnat va boshqarishni tashkil etishda, uning texnik hamda texnologik imkoniyatlarida ifodalangan ishlab chiqarish salohiyati – innovatsiyalarni o'z vaqtida ta'minlab beradigan yelementdir. Korxonaning ishlab chiqarish salohiyati qancha yo'qori bo'lsa, mahsulot ishlab chiqarishga va uning sifatiga qilinadigan xarajatlar ulushining darajasi shuncha past bo'ladi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning, raqobatchilar tovarlarining sifatidan yo'qori turuvchi sifati, innovatsion salohiyatning moddiy ifodalovchisidir.

Iqtisodiy tizimlar rivojlanishining innovatsion turiga o'tish zarurati tufayli yuzaga kelgan ob'ektiv sabablar, butun innovatsion-investision jarayonda ilmiy-texnikaviy va iqtisodiy omillarning samarali ravishda o'zaro hamkorlikda ishlash muammolarini kompleks hal etilishini talab qiladi. Fikrimizcha, texnologik va iqtisodiy salohiyatlarni oqilona uyg'unlashtirish – innovatsion-investision jarayonni boshqarishning markaziy masalasini tashkil etadi.

Korxonaning barqarorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga baho berilgan. Unda korxonalardagi asosiy innovatsion yo'llar hamda innovatsiyalarni joriy qilishga salbiy ta'sir qiluvchi omillar, shu bilan birga innovatsiyalarni ishlab chiqish hamda qo'llab-quvvatlashni ta'minlovchi omillar tahlil etilgan.

Omillarning ko'pligi, ularni muayyan belgilar bo'yicha tasniflanishini amalga oshirishga imkon beradi.

Korxonaning tashqi omillariga quyidagilarki radi: iqtisodiyot sohasida davlatning inqirozga qarshi qaratilgan siyosati; mamlakatdagi demografik vaziyat; siyosiy barqarorlik; fan va texnikaning taraqqiyoti; transrt infratuzilmasini rivojlanganligi.

Ichki omillar korxonaning ichki muhitida, uning kichik tizimlarida (xodimlar, ishlab chiqarish, marketing, sotish, moliya, tashkiliy tuzilma) shakllanadi. Ichki omillarni

boshqarish korxonaga barqarorlikni mustahkamlashning rezervlarini aniqlash va tashqi omillar o'zgargan taqdirda, ishlab chiqarishni tezkor ravishda boshqarish imkonini beradi.

Korxonaning tizimli rivojlanishi markazlashtirishdan nomarkazlashtirishgacha bo'lgan bosqichlarni birin-kqulayinlik bilan bosib o'tish orqali amalga oshiriladi. Bu shuni anglatadiki, korxonaning har bir yeleменти rejalashtirilganlik, tashkillashtirilganlik xususiyatiga ega bo'lib boradi.

Mohiyatiga ko'pa, korxona tomonidan boshqarishning nomarkazlashtirilgan sxemasiga o'tish ob'ektga, uni boshqa holatga o'tkazish uchun maqsadga yo'naltirilgan tashqi ta'sir sifatidagi boshqaruv paradigmasining o'zini ham o'zgartiradi. Noma'lum bo'lgan tashqi muhit sharoitida korxona yelementlarini mustaqil ravishda qarorlar qabo'l qilish darajasigacha rivojlantirish – korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlashning zaruratidir. Boshqa tomondan, korxona tashqi muhitdagi yaxlitlik sifatida, maqsadga yo'naltirilgan rivojlanish sifatida muayyan belgilarga ega bo'lishi kerak. Ularning asosiysi – boshqariluvchanlikdir. Shu munosabat bilan bunga o'xshash nomarkazlashtirish xususiyatiga ega bo'lgan korxonani boshqarish, an'anaviy shakldan farq qiluvchi boshqa shaklga ega bo'lib boradi.

Korxonani rivojlantirishning tizimli boshqarilishi, shakllantirilayotgan xususiyatlarning quyidagicha ketma-ketligida amalga oshirilishi mumkin: yegiluvchanlik–moslashuvchanlik–raqobatbardoshlik.

Korxonalarni faoliyatiga innovatsion texnologiyalarni tatbiq qilish, strategik boshqaruv usullaridan foydalanish samaradorlik ko'rsatkichlari hamda ishlab chiqarish hajmini oshirishga xizmat qiladi.

Tahlil natijalariga ko'pa, korxonalar innovatsion faoliyatining strategik boshqaruvini joriy qilish uchun eng avvalo boshqaruvdagi kadrlar bilim ko'nikma malakalarini oshirish, markazlashuv darajasini kamaytirish va bosqichlar orasidagi

ma'lumot almashish tizimiga yangi axborot texnologiyalarini joriy qilish, boshqaruvdagi xodimlarni innovatsiyaga bo'lgan qiziqishini oshirish, rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, har bir boshqaruvchini o'ziga yo'qlatilgan vazifalarni aniq va to'liq tushunishi hamda ularni o'z vaqtida bajarishini ta'minlash, norasmiy muloqotlar darajasini kamaytirish xizmat qiladi.

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligi butun ishlab chiqarish samaradorligining tarkibiy qismidir. Turli darajadagi xo'jalik faoliyatida investitsiyalarning iloji boricha ko'proq foyda, qaytim keltirishi asosiy vazifa qilib belgilanadi. Bu qoidadan chetga chiqish resurslarni yo'qotish, jamiyatning ilgari va hozirgi mehnatini yo'qqa chiqarishga olib kelishi mumkin.

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholash zarurati, qo'shimcha kapital qo'yilmalar kiritilishini talab qiluvchi yangi qurilish, mavjud ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta tiklash va texnik jihatdan qayta qurollantirish, ishlab chiqarishni zamonaviylashtirish va tashkiliy-texnik chora-tadbirlarni ishlab chiqish kabi barcha hollarda yuzaga keladi. Ba'zan mahsulotlarning yangi turini ishlab chiqarish ham investitsiya va boshqa mablag'lar kiritilishini, demak, xarajat va natijalar nisbatini avvaldan baholashni talab qiladi.

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholashda korxonalar ikkita vazifani hal qilishlari lozim:

birinchisi - kapital qo'yilmalarning qorlanish muddati va daromadliligi nuqtai nazaridan, eng maqbo'l variant tanlash imkoniyatini yaratuvchi investision loyiha samaradorligini baholash;

ikkinchisi - mavjud ishlab chiqarishga kiritiluvchi investitsiyalar samaradorligini baholash (qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish, tannarxni kamaytirish, foydani oshirish va hoqazo).

Insonning ilmiy-texnik faoliyati natijasida yangi mahsulotlar ishlab chiqarish yoki ilgari mavjud bo'lgan turlarini

takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan jarayon innovatsion faoliyat hisoblanadi. Innovatsiyani joriy etish natijalari kompaniyalarga raqobatda muhim ustunlikka ega bo'lish imkonini beradiki, bu, korxona uchun muhim rag'batlantiruvchi omil bo'ladi.

Jahon tajribasi ko'rsatishicha, korxonalar ilm fandagi ilg'or resurs tejankor ishlanmalarni joriy qilishidan manfaatdor ekanligini, ikkinchidan bu global tadbir natijasida Respublikamiz korxonalari salohiyatini yanada rivojlantirish orqali uning investision jozibadorligini oshirish, uchinchidan, korxonalarda chuqur diversifikatsiyalash tadbirlarini amalga oshirish orqali barqaror va sifatli tovar mahsuloti ishlab chiqarish hamda samaradorlikni tubdan oshirish imkoniyatlarini yanada kengaytiradi.

Strategik boshqaruv faoliyatning o'ziga xosliklari tufayli korxonalarni barqaror rivojlantirishni moslashuvchan tizimini yaratish uchun resurslarni boshqarishda yangicha kompleksli yondashuv ishlab chiqish zarur. Korxonalarda resursni tejovchi texnologiyalarni muvaffaqiyatli o'zlashtirishning asosiy shartlaridan biri – resursni tejovchi texnologiyalarni joriy etish jarayonini boshqarishga nisbatan ularni qo'llash sharoitlariga hamda korxonalarning rahbarlari va mutaxassislari tomonidan qabo'l qilinishining o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirish yo'li bilan ushbu texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishga doir xorijiy tavsiyalari asosida ishlab chiqilgan kompleks yondashuv zarur.

Resursni tejovchi texnologiyalarni joriy etish jarayonini boshqarishga nisbatan kompleks yondashuv to'rtta asosiy yo'l bo'yicha tizimli ishni nazarda tutadi: ishlab chiqarish tuzilmasini maqbo'llashtirish, korxonaning texnologik tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarishning moddiy-texnika bazasini modernizatsiya qilish va zamonaviy tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalarini qo'llash.

Kompleks yondashuv resurs tejovchi texnologiyalarni joriy

etishning barcha yo'llari bo'yicha tizimli ishni nazarda tutadi.

Faqat shundagina korxona tabiiy resurslarning saqlanishi va tiklanishi; mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarning tejalishi; ishlab chiqarish barqarorligi va samaradorligining oshishida o'z ifodasini topadigan sinergqulayik samaraga vaziyatlash mumkin.

Respublikamiz korxonalarni barqaror rivojlanishi va boshqarishni o'ziga xos jihatlari amaliyotda keng foydalanib kelinayotgan SWOT-tahlil asosida baholanadi.

SWOT-tahlil strategik rejalashtirish usuli hisoblanib, tashkilotning ichki va tashqi muhitlardagi mavjud omillarini aniqlashga yo'naltirilgan. Ular to'rtta kategoriyaga ajratiladi, ya'ni Strengths (kuchli tomonlari), Weaknesses (bo'sh tomonlari), Opportunities (imkoniyatlari) va Threats (xavf-xatarlari).

2-jadval

Korxonalar rivojlanishining SWOT tahlili

Kuchli tomonlari	Kuchsiz tomonlari
Korxonalarni rivojlantirish bo'yicha davlat dasturlari ishlab chiqilganligi	Korxonalarda zamonaviy xizmat turlarini rivojlantirish bo'yicha kadrlar etishmasligi
Korxonalarga berilayotgan moliyaviy imkoniyatlar	Mahsulot va xizmatlarni eksport qilishda infratuzilmalar yetishmasligi
Korxonalarda eksport qilish imkoniyatlarining yo'qoriligi	Mahsulotlarni sotish va saqlashdagi muammolarning mavjudligi
Imkoniyatlari	Xavf-xatar yoki tahdidlari
Korxonalarda mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiyalash imkoniyatlari	Ichki va tashqi bozorlarda narx navoning o'zgarishii
Ichki bozordan foydalanish imkoniyatlari	Jahon bozorida raqobatning kuchayishi
Xorijiy bozorlarga chiqish imkoniyati	Davlatlardagi iqtisodiy-siyosiy vaziyat o'zgarishi

Keltirilgan jadvaldan ko'pinib turibdiki, korxonalar faoliyatini boshqarishda kuchli tomonlar bilan bir qatorda, zaif tomonlari ham mavjud ekan.

Shuning uchun boshqaruv va xo'jalik sub'ektlari rahbarlari bo'sh tomonlarga alohida jiddiy e'tibor berishlari kerak, aks holda kutilgan iqtisodiy samaradorlikka vaziyatib bo'lmaydi. Oxir-oqibatda korxona faoliyati iqtisodiy rivojlanishning omili emas, balki uning teskarisiga aylanishi mumkin.

11.3. Sanoat korxonalarining innovatsion salohiyatini baholash.

Mamlakatimizda o'tkazilayotgan demokratik bozor islohotlarining va O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning 2017-2021 yillarga mo'ljallangan Harakatlar strategiyasining diqqat markazida turgan eng –muhim ustuvor vazifalardan biri – milliy iqtisodiyotda tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirish sanaladi. Jumladan, „..milliy iqtisodiyotning tarkibida sanoat ulushini ko'paytirish, yo'qori texnologiyali sanoat va qayta ishlash tarmoqlarini jadal rivojlantirish, sanoatni yanada modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, har bir hududning sanoat salohiyatidan kompleks va samarali foydalanishni ta'minlash, yangi sanoat korxonalari va kichik sanoat zonalarini tashkil qilish“ deb ta'kidlangan.

Darhaqiqat, mamlakatimiz rahbari Sh.M.Mirziyoev mamlakatda mavjud iqtisodiyot tarmoqlari, xususan sanoat salohiyatini rivojlantirishning maqsadli dasturlari ijrosidagi kamchiliklarni tanqid qilgan holda „..islohotlarning qay darajada samara berayotganini ko'rsatadigan maqsadli dasturlarni amalga oshirish natijadorligi. Bo'lar qatorida sanoat va boshqa tarmoqlarni rivojlantirishning iqtisodiy va moliyaviy

ko'rsatkichlarini bo'lgan ishlab chiqarish quvvatlarining ahvoli, darajatlarni va tannarxni pasaytirish, mahalliyashtirish va rentabellik darajasini, mahsulot raqobatdoshligini so'zsiz oshirishdir“ deb ta'kidlaudi.

Albatta istiqlol yillarida mamlakatimizda iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari kabi sanoat tarmoqlari ham jadal rivojlangani holda neft va gaz, kimyo sanoati, avtomobilsozlik sanoati, qurilish materiallari va farmasevtika sanoati kabi yangi-yangi sanoat tarmoqlari shakllangani hamda rivojlangani holda bugungi kunda jahon bozoriga “O'zbekistonda ishlab chiqarilgan” tamg'asi ostida minglab sanoat tovarlari taklif qilinmoqda.

Bugungi kunda mamlakat YaIMda sanoatning ulushi 25,0 foizdan ortiqroqni, asosiy kapitalga investitsiyalar umumiy hajmida qariyb 38 foizni, iqtisodiyotda band bo'lganlar umumiy sonida 14,0 foizni tashkil etgani holda 2007-2016 yillarning o'zida sanoat tarmog'i yiliga o'rtacha 8,5 foizdan ko'proq o'sib kelmoqda.

Albatta, yo'qoridagi islohotlarning barchasining zamirida davlat va nodavlat sektor korxonalarining barqaror sur'atlarda innovatsion salohiyatini ro'yobga chiqarib kelayotganligi yotadi. Shu sababli, bugungi globallashtirish va milliy iqtisodiyotni liberallashtirish sharoitida milliy iqtisodiyot xususiyatlaridan kelib chiqqan holda innovatsion salohiyat, uni shakllanishi va rivojlanishini baholash, boshqarishning nazariy-uslubiy masalalarini kompleks tadqiq qilish, sanoat korxonalarida innovatsion salohiyatni rivojlantirish va boshqarish omillari va o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash, Respublikada sanoat korxonalarida innovatsion salohiyatni oshirishning tashkiliy-huququiy asoslarini takomillashtirish, innovatsion salohiyatni baholash usullarini qiyosiy o'rganish va sanoat korxonalarida innovatsion faoliyatni boshqarish mexanizmlarining zamonaviy holati va tendensiyalarini aniqlash o'z yechimini kutayotgan dolzarb muammolardan hisoblanadi. Shu sababli biz ushbu

maqolamizda innovatsion salohiyatning ayrim nazariy jihatlarini ko'rib o'tamiz.

Zamonaviy iqtisodiy nazariyalarning deyarli barchasida innovatsiyalar rivojlanishning manbai sifatida tan olingan. Innovatsion salohiyat nafaqat alohida iqtisodiy sub'ektning, balki butun bir tizimning ham rivojlanishini ta'minlovchi alohida asosiy o'sish manbai hisoblanadi.

"Innovatsion salohiyat" tushunchasi XX asrning 70 yillari oxiridan boshlab fanga faol kirib kela boshladi. U qator olimlarning uslubiy, nazariy tadqiqotlarida aniqlashtirilgan va ishlab chiqilgan. Biroq, shu kungacha ham mazkur tushunchaning dunyoda umumqabo'l qilingan yagona ta'rifi ishlab chiqilgan emas. Har bir olim yoki mutaxassis o'z davlatining xususiyalarini inobatga olgan holda innovatsion salohiyatni o'ziga xos talqin etadi.

"Salohiyat" tushunchasining turli xil talqinlarini ko'rib chiqqan holda, innovatsion salohiyat ta'rifiga to'xtalamiz. "Salohiyat" tushunchasi lotincha "rotenia" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, "imkoniyat, kuch, kudrat" degan ma'nolarni bildiradi. Katta iqtisodiy lug'atda "salohiyat" tushunchasi "mavjud vositalar majmui", "har qanday sohadagi imkoniyatlar" mavjud manbalar, vosita, zahira," sifatida ta'riflanadi.

"Salohiyat" tushunchasining yo'qorida keltirilgan talqinlarning umumiy jihatida muayyan maqsadlarga vaziyatlashda talab qilinadigan, zarur bo'lgan ba'zi vositalar majmuining, nimanidir amalga oshirilishida qandaydir imkoniyatlarning mavjudligidan tashkil torgan.

Korxonaning iqtisodiy hayotiy sikli innovatsion salohiyatni baholashda va uning raqobatbardoshligini aniqlashda muhim tarkibiy qism sifatida qaraladi va mavjud iqtisodiy salohiyatdan foydalanilganlik natijasi, uni yanada rivojlantirish asosi hisoblanadi.

Ilmiy adabiyotlarda "iqtisodiy salohiyat" tushunchasining bir qancha talqinlari mavjud. Shuningdek, myalliflar iqtisodiy

salohiyatning "innovatsion salohiyat" kabi kategoriya bilan o'zaro aloqalariga turlicha qarashadi. Masalan, **birinchi yondashuvda** iqtisodiy salohiyatni milliy iqtisodiyot tarmoqlarining barcha imkoniyatlari sifatidagi talqini. L.I.Lopatnikova, L.R. Kurakova, V.N. Mosina va D.M. Kruk iqtisodiy salohiyatni - "halq xo'jaligining sanoat, qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi, kapital qurilishni amalga oshiruvchi, yo'q tashish va aholiga xizmat ko'rsatish sohalaridagi barcha imkoniyatlar" sifatida talqin etiladi.

Ikkinchi yondashuvda В.Пыщевский, А.В. Тодосевич, Ю.Лычкин va A.Сыгичко kabi MDH olimlari iqtisodiy salohiyatning amalda mavjud bo'lgan barcha mehnat, investision, moliyaviy resurslar sifatida talqin etishadi hamda "salohiyat" tushunchasini mazmuni jihatdan "resurslar", "investitsiya", "investision resurslar", "ish bilan bandlar soni" kabi tushunchalar bilan o'rnini almashtirishadi.

Fikrimizcha, "resurslar" va "salohiyat" tushunchalari rrinsirial jihatdan bir qator farqlarga ega. Jumladan, resurslar tizimning ijtimoiy-iqtisodiy faoliyati sub'ektlariga bog'liq bo'lmagan holda mavjud tizimning salohiyati bo'lsa ijtimoy-iqtisodiy faoliyat sub'ektlaridan ajralmasdir.

Shuningdek, "salohiyat" kategoriyasi moddiy va nomoddiy resurslardan tashqari, ijtimoiy-iqtisodiy tizimning mavjud resurslar yoki vositalardan foydalangan holda yuqori unumdorlikka erishish imkoniyatlaridan, qobiliyat va tayyorgarlikdan tashkil topadi.

Uchinchi yondashuv "iqtisodiy salohiyat" tushunchasi "iqtisodiy kuch" va "halq xo'jaligi salohiyati" tushunchalari bilan bir xil, sinonim deb qaraladi. Boshqa bir muallif esa bunga qarama-qarshi fikr bildirib "halq xo'jaligi" tushunchasi o'z navbatida "iqtisodiyot" tushunchasidan kengroq ma'no kasb etganligi tufayli "halq xo'jaligi salohiyati" kategoriyasi "iqtisodiy salohiyat" kategoriyasiga qaraganda kengroq ekanligini ta'kidlab o'tgan.

To'rtinchi yondashuvda yesa iqtisodiy salohiyat xo'jalik faoliyati sub'ektlarining o'zaro sanoat va iqtisodiy munosabatlarining natijasi sifatida talqin qilinadi. L.S.Sosnenkoning fikricha, iqtisodiy salohiyatga ijtimoiy va sanoat tizimining tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda ularning imkoniyatlaridan to'laligicha foydalanishiga, sanoat va boshqaruv aloqalari bilan bog'liq holda qarash kerak.

Amaldagi salohiyatni asosan, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishi tashkiliy darajasida vaziyatilgan va ishlab chiqarish apparatining salohiyat imkoniyatlaridan maksimal foydalanish darajasida yaratilgan asosiy fondlar majmui va sohalarning yalri mahsuloti qiymati yoki davlatning umumiy YaIM tavsiflaudi. Istiqboldagi iqtisodiy salohiyat yesa resurslardan ortimal foydalanilib, ideal ishlab chiqarish sharoitlarida vaziyatiladigan tovar va xizmatlarning mumkin bo'lgan eng yo'qori hajmda ishlab chiqarilishini oldindan belgilaydigan xo'jalik tizimining maksimal imkoniyatlari orqali belgilanadi.

Yo'qoridagilardan kelib chiqib aytishimiz mumkinki, innovatsion salohiyat iqtisodiy salohiyatning eng muhim qismlaridan biri sanaladi va ilmiy adabiyotlarda innovatsion salohiyat tushunchasi keng tarqalgan ilmiy-texnik salohiyat tushunchasi bilan ham bir qatorda qo'llaniladi.

Keng ma'noda ilmiy-texnik salohiyatni, ushbu tizimning rivojlanish darajasini, resurslarning sifat va soniga bog'liq holda tavsifladigan, ushbu imkoniyatlardan amaliyotda foydalanilishga mo'ljallangan g'oya va ishlanmalar jamg'armasining mavjudligi, iqtisodiy tizimining ilmiy-texnik imkoniyatlari majmui sifatida belgilanadi. Innovatsiyalarni amalda joriy etish jarayonida ilmiy-texnik salohiyatning qo'llanilishi sodir bo'ladi.

Shunday qilib, ilmiy-texnik salohiyatning bir tomondan davlatning FTT yutuqlaridan ob'ektiv foydalanish real imkoniyatlari, boshqa tomondan yesa - unda bevosita ishtirok etishi orqali tavsiflanadi. Demak, ilmiy salohiyat tushunchasi,

ilmiy-texnik salohiyat tushunchasi bilan o'zviy bog'liq.

Ilmiy salohiyat - bu ilmiy-fundamental va fundamental tadqiqotlarga amalga oshirishga yo'naltirilgan resurslar va sharoitlar majmui.

Ilmiy-texnik salohiyat - bu o'zida tajriba konstruktorlik va texnik ishlarni qamrab oluvchi amaliy tadqiqot ishlarini amalga oshirish sharoitlari va resurslari (avallo ilmiy va texnik) majmui.

Shunday qilib, ilmiy, ilmiy-texnik va innovatsion salohiyatlar yagona innovatsion siklning o'zaro bog'liq va bir-birlarini to'ldiruvchi tarkibiy qismlari hisoblanadi: g'oya paydo bo'lishi - fundamental tadqiqotlar -amaliy tadqiqotlar - tajribali konstruktor va texnik ishlanmalar -tajriba namunasi - sanoat sinovlari - ishlab chiqarishda o'zlashtirish -seriyali ishlab chiqarish - tijoratlashtirish - mahsulotni amalda qo'llash (mashina, asbob-uskuna, texnologiyalar).

Har qanday tizimning innovatsiya faoliyati uning rentabelligini, rivojlanishini yo'qori sur'atlarda amalga oshirishini va raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy yo'llaridan biri hisoblanadi.

Alohida sub'ektlarning innovatsion faoliyati innovatsiya hayotiy siklini beshta kengaytirilgan bosqichlarini o'z ichiga oladi:

- 1) ilmiy tadqiqot ishlari;
- 2) tajriba konstruktorlik ishlari;
- 3) innovatsiyalarni ishlab chiqarish;
- 4) innovatsiyalarni yeksplyatatsiya qilish;
- 5) innovatsiyalarni rutinizatsiya qilish.

Innovatsion jarayonning o'zi ham 5 ta bosqichdan tashkil topadi: invensiya, novatsiya, innovatsiya, diffo'ziya, rutinizatsiya.

Eng keng tarqalgan variantda tadqiqot va texnik bosqich vazifalari ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirishga mo'ljallangan tashkilotlar tomonidan amalga oshirilsa, ishlab chiqarish

tashkilotlari innovatsiyalarni ishlab chiqarishga jorish etish vazifalarini bajaradi.

Tashkilotning tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini amalga oshirish imkoniyatlarini, ularning qo'lam va qamrovini aniqlovchi omil sifatida tashkilotning inson kapitali (intellektual, ta'lim saviyasi va kadrlar malakasi) maydonga chiqadi, ish o'rinlarining texnik jihozlanganligi, ishlab chiqarish fondlari va yeksperimental baza holati, innovatsion jarayonlarni moliyalashtirish - Bo'lar barchasi tashkilotning resurslari hisoblanadi.

Shunday qilib, bir qator ilmiy ishlarda turli olimlar tomonidan innovatsion salohiyat tushunchasi korxona, soha, mintaqa va davlat tomonidan innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarning umumlashgan xususiyatlarini qayd etish maqsadida qo'llaniladi.

Shunday qilib, innovatsion salohiyat tushunchasi turli ishlanmalar va tadqiqotlarni amalga oshiruvchi tashkilotlarning soni, faoliyati unumdorligi, samaradorligi, intellektual mulk ob'ektlari, innovatsiya sohasidagi mutaxassislar, olimlar, kadrlar soni, moliyalashtirish va moddiy ishlab chiqarish bazasi, mamlakatda va shu jumladan xorijda ham ilmiy axborotlar, innovatsiya va innovatsion faoliyat axborotlari, ilmiy maktablar va ularning milliy, dunyo ilm-fanida tutgan o'рни kabilarni o'z ichiga qamrab oluvchi innovatsion faoliyat resursidir.

Fikrimizcha, resurslarning teng jamlanmasi turli sharoitlarda bir xil iqtisodiy natijalarga vaziyatlashni kafolatlamaganligidan, innovatsion salohiyatni resurslar majmui sifatida qaralishi ushbu tushunchaning iqtisodiy mohiyatini aks qulaytirmaudi. Innovatsion salohiyat, to'rlangan resurslardan tashqari, o'zida iqtisodiy sub'ektlarning maqsadlariga vaziyatlashida foydalanishi mumkin bo'lgan qo'llanilmagan, yashirin imkoniyatlarni ham qamrab oladi.

Fikrimizcha, imkoniyat - bu nimanidir amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag', sharoit va shartlardir. Boshqacha

qilib autganda, imkoniyat, biror narsa uchun zarur bo'lgan mablag'ning mavjudligi, biror narsa uchun qulay bo'lgan sharoit va biror nimagadir yo'l qo'yib beruvchi holatlardir.

V.R. Barancheeva va V.N. Guninaning ilmiy ishlarida innovatsion salohiyat - korxonaning innovatsion maqsadlariga vaziyatlash uchun innovatsion loyiha yoki innovatsion o'zgarishlar dasturini amalga oshirish bo'yicha tayyorgarligi o'lchovi deb talqin etiladi.

Fikrimizcha, innovatsion salohiyat - korxona yoki tashkilotning yoxud umuman olganda qaysi tarmoq, sohada faoliyat ko'rsatishidan, mulkchilik shaklidan, tashkiliy-huquqiy maqomi, o'lchamlaridan qat'i nazar istalgan bir xo'jalik yurituvchi sub'ektning yangi ishlanmalarni ishlab chiqish, kashfiyotlar yoki ixtirolarni, foydali modellarni yaratish, ularni joriy faoliyatida samarali qo'llash bo'yicha mavjud barcha intellektual, moliyaviy, kadrlar, axborot, moddiy-texnik va boshqa resurslari hamda imkoniyatlari uig'indisidir.

Xulosa qilib autganda, innovatsion salohiyatning tuzilishini ikkita bosqichga ajratish mumkin.

- I bosqich, innovatsion faoliyatda zarur bo'lgan, korxonaning resurslari mavjudligini tavsiflovchi;

- II bosqich, korxonaning innovatsion faollik omillarini tavsiflovchi (imkoniyat, tayyorlik, qobiliyat).

Fikrimizcha, innovatsion faoliyatning samaradorligi va innovatsion salohiyatning holatini, u yoki bu tarkibiy qismning mavjudligi va sifati aniqlab beradi. Innovatsion salohiyat biron-bir tarkibiy qismining yo'qligi yoki etishmasligi, uni qayta ko'rib chiqish va rivojlantirish zarurligini taqozo etadi. Sanoat korxonasi innovatsion salohiyatini rivojlantirishni faqatgina uni tarkibiy qismlarini rivojlantirish orqaligina amalga oshirish mumkin. Shu sababli, har qanday korxonalar kabi sanoat korxonasining innovatsion salohiyatini oshirish uchun 2-jadvaldan keltirilgan har bir tarkibiy qismlarini tizimli ravishda takomillashtirilib borishini ta'minlash lozim.

Chunki, korxona innovatsion salohiyat darajasi muayyan dinamikada bo'lib, undagi o'zgarishlar nafaqat o'sishga, balki kamayishga ham olib kelishi mumkin. Demak, innovatsion salohiyat dinamikasi darajasi, unga turli omillarning ta'siri natijasida vujudga keladi (kadrlar tarkibining o'zgarishi, texnik ta'minotning o'zgarishi, mablag' jalb etish va b.k.).

Demak, sanoat korxonasining innovatsion salohiyatini to'liq va ob'ektiv baholash vazifasi, birinchidan, innovatsion salohiyatni tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar tarkibini aniqlash, ikkinchidan yesa, ularga ta'sir ko'rsatuvchi omillarning ta'sir etish darajasini o'lchashdan tashkil topadi.

Nazorat uchun savollari:

1. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering?
2. Innovatsion loyihalarga tizimli yondoshishning mohiyati nimadan iborat?
3. Innovatsion loyihalarning moliyaviy-iqtisodiy samaradorligini baholashning usullarini aytib bering?
4. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilini hisobga olish nima?
5. Investitsion loyihalarni amalga oshirishning qanday tamoyillari mavjud?
6. Investitsiyalarning rentabelligi nima?

12-MAVZU. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIIY STRATEGIYASI

REJA:

1. Rivojlanishning tayanch strategiyasi.
2. Intensiv o'sish strategiyasi.
3. Integral o'sish strategiyasi.
4. Diversifikasiyalangan o'sish strategiyasi.
5. Investitsion o'sish strategiyasi.
6. Himoyalaniish strategiyasi.
7. Ortimal va past xarajatlar strategiyasi.
8. Korxonalarning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish.
9. Korxona faoliyatini investitsion rejalashtirish.

Tayanch so'z va iboralar: tayanch strategiya, o'sish strategiyasi, diversifikasiya, xarajatlar strategiyasi, investitsion rejalashtirish.

12.1. Rivojlanishning tayanch strategiyasi.

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

Korxonalarda strategik rivojlanishning quyidagi tayanch turlari mavjud: integralstrategiya, intensivdiversifikasiyalangan

va intensiv o'sish, himoyalalanish strategiyasi, investitsion o'sish strategiyasi, ortimal va past xarajatlar strategiyasi.

12.2. Intensiv o'sish strategiyasi.

Ushbu strategiya bozorda qulay pozitsiyaga ega bo'lganda, korxona uzoq muddatli raqobatga vaziyatganda hamda integral o'sishga halaqit 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 vaziyatlash;
- boshqa aktivlarni sotib olish imkoni bo'lmaganda yoki maqsadga muvofiq bo'lmaganda.

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

12.3. Integral o'sish strategiyasi.

Integral o'sish strategiyasi korxonaning faol o'sishini ta'minlashga qaratilgan bo'ladi. Ushbu holat boshqa bozor ishtirokchilari an'anaviy faoliyat sharoiti davom qulayayotgan paytda namoyon bo'ladi. Bu boshqa korxonalar aktivlari 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.

12.4. Diversifikasiyalangan o'sish strategiyasi.

Diversifikasiya 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 xom ashyo va uskunalarni yordamida yangi iste'mol xususiyatlariga ega mahsulotlarni yaratish;
- mavsumiylilik sharoitida biznesning xavfsizligi va ishonchligi muammosini yechish, ma'lum resurslar turini tiklash va boshqalar.

Diversifikasiya bo'yicha qaror qabool 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'llanilayartimi? Ushbu biznes turiga cheklangan pul mablag'laridan foydalanilayartimi yoki katta hajmdagi investitsiya jalb qilish zarurmi? Biznesning bir necha yirik turlariga kirish imkoniyatlari qanday? Buning uchun ssenariy ishlab chiqish va uning asosida korxonaning rivojlanish yo'llarini aniqlash lozim.

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

Istiqbolda korxonalar yo'qori texnologik va intellektual sig'imi yo'qsaq bo'lishga intlib boraveradi. Buni jahon miqyosidagi yetakchi korxonalar misolida ko'rish mumkin.

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

12.5. Investitsion o'sish strategiyasi.

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

Investitsion o'sish strategiyasi korxonaning birlashishi va investorlarni jalb qilinishi natijasida ta'minlanadi. 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 ishlanmalar mavjud bo'lsa. Bu tez rivojlanishni ta'minlash, malakali maslahat olish, injiring xizmatlaridan foydalanish, hamda keng miqyosda jahon standartlari talabiga javob beradigan texnologiyadan foydalanish imkonini beradi.

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

3. Kuchli sherik korxona biznesini himoya qilish kafolatini bersa.

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

Korxonalarning birlashishi raqobatbardoshlikni kuchaytirish shaklining «arzon» yo'llaridan biridir. Odatda 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 ob'ektlarini nazorat qilish, mahsulotlarni sotish, qayta ishlash oson bo'ladi. Ushbu holat korxona birlashmalariga ham tegishlidir.

Vaziyatning omadli oqimi, strategik al'yans doirasida korxonalar kooperatsiyasi tufayli ularning o'zaro qo'shilishi sinergqulayiv samaraga olib kelishi mumkin. Natijada korxonalar birlashishi natijasida yaratilgan qiymat, alohida olingan korxona vaziyatgan qiymatga nisbatan yo'qoridir.

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

12.6. Himoyalanish strategiyasi.

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'linmalari birlashadi. Eng muhim tovarlarning bozordagi o'rni aniqlanadi. Ixtisoslikka mos kelmaudigan va kam foyda beradigan tarmoqlar qisqaradi. Xarajatlarni nazorat qilish kuchayadi va uni qisqartirish yo'larini topishga asosiy e'tibor qaratiladi. Yangi texnika va texnologiyani joriy etish bo'yicha boshqaruv qarorlarini

qabo'l 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 imkoni bo'lmagan holat tushuniladi. Amaliyotda bunday strategiya raqobat kurashi davomida korxona strategiyasida jiddiy xatolar natijasi sifatida namoyon bo'ladi. Jumladan korxonaning barqaror rivojlanishida innovatsion omilning jiddiy baholanmagani tufayli vujudga keladi.

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

12.7. Ortimal va past xarajatlar strategiyasi.

Ortimal xarajatlar strategiyasining asosiy g'oyasi korxona xaridorlar talabiga javob beradigan yoki talabdan oshib ketadigan mahsulotlarni yaratishdan iborat. Shu bilan birga xaridorlarni bahoni oqilona o'rnatilganligiga 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 vaqtdan beri qo'llayotgan korxonalardan eng mashhuri Toyota Motor Co. Bu korxona mahsulot sifati yo'qori va ishlab chiqarish xarajatlari raqobatchilarnikiga nisbatan kam. U dastlab keng doiradagi xaridorlarga juda sifatli va arzon avtomashinalarni tavsiya

qulayar yedi. Keyinchalik ushbu korxona nufo'zli avtomobillar bozoriga kirib borishga qaror qildi. Mazkur korxonaning strategiyasiga xos uchta jihati bor yedi. Birinchidan, yo'qori sifatli avtomobillarni kam xarajat sarflab ishlab chiqarish tajribasini, nufo'zli mashinalar ishlab chiqarish jarayoniga joriy etish va raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish. Ikkinchidan, mahsulot bahosini raqobatchilarga nisbatan tushirish va ko'proq xaridorlarni o'ziga jalb qilish. Uchinchidan, an'anaviy sotish tizimi bilan bog'liq bo'lmagan dilerlar tizimini shakllantirish, mijozlarga shaxsiy muloqot va munosabat xizmatini ko'rsatish.

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

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

- raqobatchilarga nisbatan hamma operatsiyalarni sifatli bajarish;

- qiymat yaratish zanjirini takomillashtirish, operatsiyalarni unifikatsiyalash (ixchamlashtirish yoki birlashtirish) yoki xarajatlar yo'qori bo'lgan bo'g'irlarni 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 xarajetni talab qilganda.

Ta'kidlash joizki, ushbu strategiya o'ziga xos afzalliklarga ega bo'lishi bilan birga xavf-xatardan holi 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 qotirsa, boshqa imkoniyatlarni bo' berib qo'yishi mumkin;

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

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

12.8. Korxonalar rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish.

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

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

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

- korxonaning iqtisodiy salohiyati - ishlab chiqarish xarajatlarning pastligi, korxonaning moliyaviy barqarorligi;

- korxonaning marketing salohiyati - samarali marketing xizmati, sotish yo'llarini takomillashtirish;

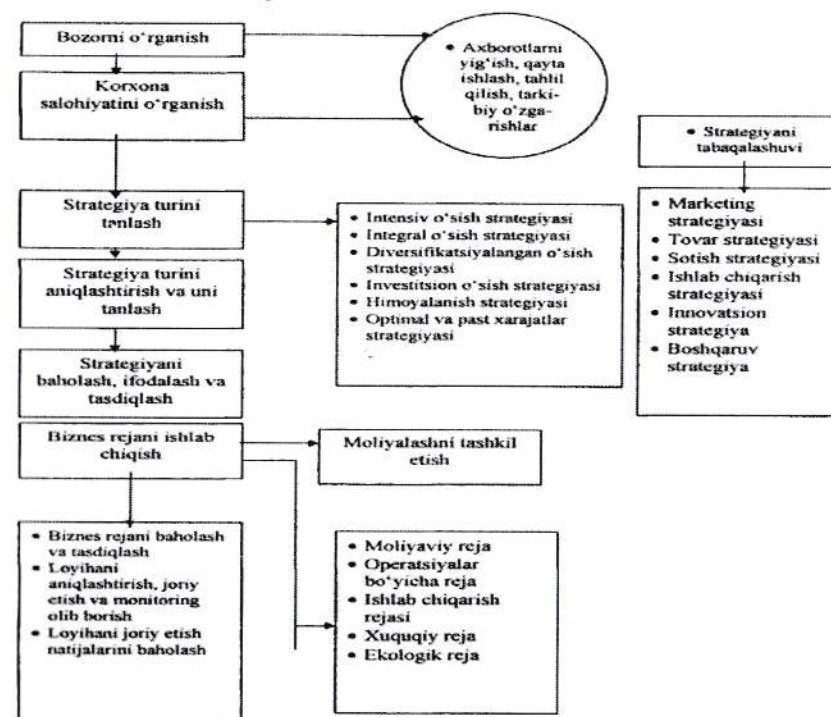
- innovatsion salohiyat.

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 hatti-harakatlarining izchil ta'sirini o'zida mujassamlashtiradi. Strategik rejalashtirish strategik menejment doirasida amalga oshirilib o'z ichiga strategiyani tanlash izchilligini, barcha jarayonlar bilan bog'liq harakatlar majmuini, investitsion rejalashtirish jarayonini

atroflicha baholashni taqozo etadi. Korxona strategiyasining shakllanishi va joriy etilishi, yo'qorida qayd etilgan strategik rivojlanish turlari bo'yicha 12.1-rasmda keltirilgan.

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, qabo'l qilingan strategik kursni joriy etishni barcha sharoitlarni tarmoq va korporativ darajada amalga oshirishni ta'minlaydi.



12.1-rasm. Korxonaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish

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 vaziyatlash uchun oqilona qaror qabo'l qilish tushuniladi.

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

12.9. Korxona faoliyatini investitsion rejalashtirish.

Amaliyotda korxonaning innovatsion strategiyasini ishlab chiqishga innovatsion yondoshuv investitsion rejalashtirish orqali amalga oshiriladi (12.2-rasm).

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

- 12.1-rasmga mos ravishda korxonaning uzoq muddatga mo'ljallangan barqaror rivojlanishi va faoliyat samaradorligini oshirishga mo'ljallagan raqobatbardosh strategiyani shakllantirish. Barqaror rivojlanishni saqlab qolish, odatda korxonaning yo'qori boshqaruv darajasida strategik qarorlarni tayyorlash va qabo'l qilish, strategik dastur va rejani ishlab chiqish bilan bogliq;

- maqbo'l strategiyani tanlash va tahlil qilish, kamchiliklarni aniqlash, innovatsion yo'l faoliyatini (innovatsion rejalashtirishni) belgilash. Tashqi va ichki muhit o'zgarishlarini atroflicha tahlil qilish, korxona faoliyatining

asosiy ko'rsatkichlarini aniqlashning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi va ko'zlangan natijaga vaziyatlash maqsadini amalga oshirish tadbirlariga olib aniqliklarini kiritishga asos bo'ladi. Ammo muhit o'zgarishiga tegishli omillarni atroflicha o'rganish, kasbiy va aniqlik darajasi har xil bo'lgan axborotlar manbaidan olingan ma'lumotlarni jamlashni talab etadi. Bundan tashqari ma'lumotlarning bir-biriga zid kelishi nafaqat maqsadga muvofiq rivojlanishni qiyinlashtiradi, balki ba'zida o'xshash qarorlarni ifodalashda ham ma'lum qiuichiliklar tug'diradi. Aniqrog'i bunday sharoitda menejer taxminiy qarorlarni qabo'l qilishiga to'g'ri keladi;

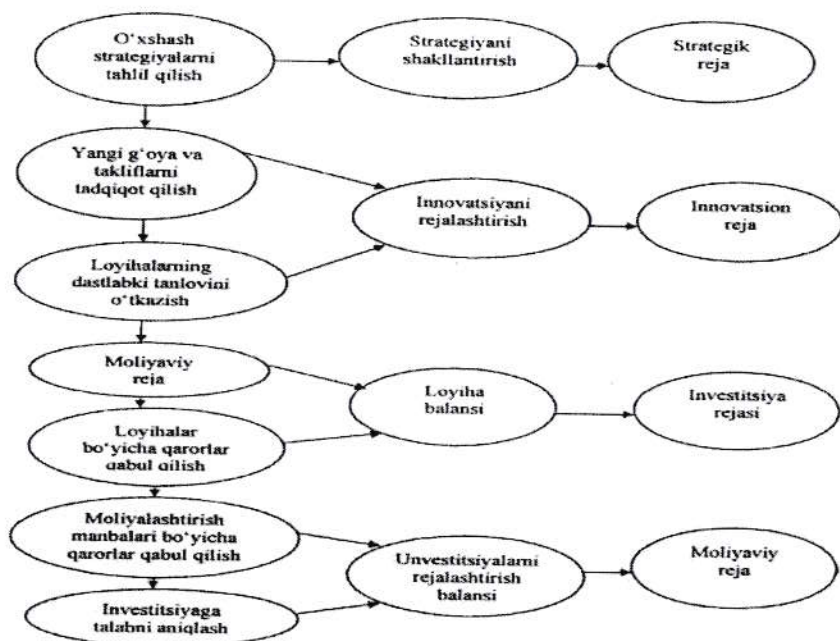
- innovatsion jarayonlar va texnologiyalarni (innovatsion strategiyani rivojlantirish va joriy etishni rejalashtirish) hisobga olgan holda ishlab chiqilgan tadbirlar kamchiliklarini bartaraf etish;

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

- investitsiyalarni inoliyalashtirish 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 yondoshuv aniq strategiyani va har xil darajadagi yangiliklarni ishlab chiqish va joriy etishni, unga sarf qilingan xarajatlarni baholashni taqozo etadi.

Shu bois investitsion rejalashtirishning muhiin tarkibiy qismini bo'lgan innovatsion rivojlanishning aniq rejasini hamda innovatsion dasturni va loyihani ishlab chiqish lozim bo'ladi.



12.2-rasm. Investitsiyani rejalashtirish

Bu o'z navbatida quyidagilarni o'z ichiga oladi:

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

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

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

- innovatsion loyihalarni - sifat jihatdan yangi ob'ektini boshqarish yordamida innovatsion va investitsion jarayonlarni kelishilgan va yegiluvchan bo'lishining zarurligi;

- korxonani qayta tashkil etishning muqarrarliligi 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 qabo'l qilish.

Nazorat uchun savollari:

1. Rivojlanishning tayanch strategiyasining mohiyati nimadan iborat ?

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

3. Integral o'sish strategiyasi qanday vazifalarni bajaradi ?

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

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

6. Himoyalani strategiyasining ahamiyati, afzalligi va kamchiliklarini izohlab bering ?

7. Ortimal xarajatlar strategiyasi qanday holatlarda qorlaniladi va uning mohiyati nimadan iborat ?

8. Past xarajatlar strategiyasining afzalligi va kamchiliklarni tushuntirib bering ?

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

10. Innovatsion jarayonni boshqarishdan maqsad nima ?

11. Korxona faoliyatini investitsion rejalashtirishdan maqsad nima ?

12. Investitsion rejani amalga oshirishda qanday vazifalar bajariladi ?

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

13-MAVZU. INNOVATSION RIVOJLANISH STRATEGIYASI

REJA:

1. Innovatsion rivojlanish strategiyasining mohiyati.

2. Mamlakat innovatsion rivojlanishining mavjud muammolari.

3. Strategiyaning asosiy maqsadi va yo'llari.

13.1. Innovatsion rivojlanish strategiyasining mohiyati.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 06.07.2022 yildagi RF-165-son 2022 — 2026 yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida Farmoni.

2019 — 2021 yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasining amalga oshirilishi natijasida iqtisodiyot tarmoqlari va ijtimoiy sohada, shu jumladan qishloq xo'jaligi, yenergetika, qurilish, ta'lim, sog'liqni saqlashda innovatsion va texnologik rivojlanishni ta'minlash va rag'batlantirish borasida katta yutuqlarga vaziyatildi. Xususan:

- Respublikamiz 81 ta indikator bo'yicha baholanadigan Global innovatsion indeksi reytingida 2015 yilga nisbatan 36 ta pog'onaga ko'tarildi;

- innovatsiya va ilm-fan sohalariga Davlat byudjetidan ajratiladigan yillik mablag'lar hajmi 2018 yilga nisbatan 3 baravarga oshirildi va 1,5 trillion so'mga qulaykazildi;

- yosh olimlar 2018 yilda 6,5 ming nafar bo'lgan bo'lsa, 2022 yilda ularning soni 10,8 ming nafarni tashkil qulaydi, ya'ni bir yarim baravarga o'sdi;

- oxirgi 4 yilda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish bo'yicha maxsus institutlar (innovatsion jamg'armalar, venchur tashkilotlar va boshqalar) soni 28 taga qulaykazildi;

2018 yildan boshlab har yili o'tkazilayotgan Xalqaro

innovatsion g'oyalar haftaligi — «Innoweek.o'z» xorijiy innovatsion va ilmiy markazlar, investitsion fondlar, texnologik agentliklar, Texnoparklar va biznes-inkubatorlarni bir maqsad yo'lida jamlovchi innovatsion texnologiyalar platformasiga aylanmoqda.

Shu bilan birga, iqtisodiyotning real sektorida ilmiy va innovatsion ishlanmalarni tijoratlashtirish darajasi, ilm-fan, ta'lim va sanoat o'rtasidagi hamkorlik aloqalari nisbatan past bo'lib qolmoqda.

Respublikada innovatsion rivojlanishni jadallashtirish, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida innovatsiyalar va texnologiyalarni keng tatbiq qilish, inson kapitalini, ilm-fan va innovatsiya sohalarini rivojlantirish maqsadida:

1. 2022 — 2026 yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasi (keyingi o'rinlarda — Strategiya) 1-ilovaga muvofiq tasdiqlansin.

2. Strategiyaning asosiy yo'llari etib quyidagilar belgilansin:

- innovatsion infratuzilma sub'ektlari (innovatsion texnologik park, texnologiyalar transferi markazi, innovatsion klaster, venchur tashkiloti, innovatsiya markazi, startup akselerator, inkubator) tarmog'ini shakllantirish orqali startup tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash hamda yirik hajmli ishlab chiqarishni (kapital yaratish) tashkil etish;

- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning institusional mexanizmlarini takomillashtirish orqali innovatsion faol tashkilotlar ulushini oshirish;

- kichik tadbirkorlikning innovatsion faolligini oshirish orqali hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy jadal o'sishini ta'minlash;

- yangi turdagi mahsulotlar va innovatsion texnologiyalar yaratishning g'oyadan yakuniy iste'molchigacha bo'lgan kompleks tizimini ta'minlash orqali innovatsiyalarga bo'lgan talabni rag'batlantirish;

- yaratilgan kapitalni «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga qayta yo'naltirish tizimini shakllantirish;

□ ta'limning barcha bosqichlarida yaratuvchanlik, innovatsion tadbirkorlik va ratsionalizatorlik ko'nikmalarini rivojlantirish orqali innovatsion faoliyat boshqaruvida inson kapitalini yanada rivojlantirish.

Belgilansinki, Strategiya vaziyatilgan natijalar va maqsadli ko'rsatkichlar bo'yicha tegishli asosiy yo'llardan kelib chiqqan holda, 2024 yildan boshlab alohida-alohida tasdiqlanadigan «Yo'l xaritasi» asosida bosqichma-bosqich amalga oshiriladi.

3. Quyidagilar:

2022 — 2026 yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirishning maqsadli ko'rsatkichlari (keyingi o'rinlarda — Maqsadli ko'rsatkichlar) 2-ilovaga muvofiq;

2022 — 2026 yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirishning hududlar kesimidagi maqsadli ko'rsatkichlari 3-ilovaga muvofiq tasdiqlansin.

4. Belgilansinki:

a) Maqsadli ko'rsatkichlar, shu jumladan quyidagilarni nazarda tutadi:

- innovatsion faoliyat sub'ektlari (sanoat ishlab chiqarish tashkilotlari) sonini 613 tadan 2 250 tagacha yetkazish;

- innovatsion infratuzilma sub'ektlari (Texnoparklar, texnologiyalar transferi markazlari, innovatsion klasterlar, venchur tashkilotlar, innovatsiya markazlari, biznes-inkubatorlar va akseleratorlar) sonini 3 baravarga oshirish;

- innovatsion tadbirkorlik natijasida yaratiladigan yangi ish o'rinlari sonini 4 baravarga oshirish;

- ichki va tashqi bozorlarda tijoratlashtirish natijasida yaratiladigan yangi innovatsion ishlanmalar sonini 2 baravarga oshirish;

b) Strategiyani hududlar kesimida amalga oshirishning maqsadli ko'rsatkichlari, shu jumladan quyidagilarni nazarda tutadi:

- hududdagi innovatsion markazlar sonini 494 tagacha yetkazish;

- texnologik innovatsiyalar bilan shug'ullanuvchi mahalliy sanoat korxonalari sonini 600 tagacha yetkazish;

- hududlarda yaratiladigan yangi texnologiyalar sonini 384 tagacha oshirish;

- hududlarda yillik ro'yxatga olingan patentlar sonini 184 tagacha yetkazish;

- xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlikda amalga oshirilayotgan ilmiy, innovatsion va texnologik loyihalar sonini 183 tagacha oshirish;

- innovatsion startaplar sonini 1 437 tagacha yetkazish.

5. 2022 yil 1 avgustdan boshlab innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarishni tashkil etishda «tarmoq-hudud-ilmiy/oliy ta'lim tashkilot» zanjirining quyidagilarga asoslangan yaxlit tizimi joriy etilsin:

- hududiy tarmoq tashkilotlari innovatsiyalarga bo'lgan ehtiyoj(lar) portfelini ishlab chiqib, Innovatsion rivojlanish vazirligining hududiy boshqarmalariga taqdim etadi;

- Innovatsion rivojlanish vazirligining hududiy boshqarmalari tarmoq muammolarining ilmiy yechimini ta'minlash bo'yicha ijrochi ilmiy/oliy ta'lim tashkilotini (innovatsion srin-off kompaniyasini) tanlov asosida aniqlaydi;

- tanlov natijalariga ko'pa ilmiy/oliy ta'lim tashkiloti (innovatsion spin-off kompaniya) «1+1» rrinsiri asosida tarmoq tashkilotlari bilan birga ishlab chiqilgan loyihalarni moliyalashtiradi;

Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi tomonidan ishlab chiqarilishi bozorda muvaffaqiyatli o'zlashtirilgan innovatsion mahsulotlarni kengaytirish va kelgusida seriyalab sanoatda ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadida investitsiya portfeli ishlab chiqiladi.

Innovatsion rivojlanish vazirligi (I.Abduraxmonov) bir oy muddatda mazkur bandeda nazarda tutilgan «tarmoq-hudud-

ilmiy/oliy ta'lim tashkilot» zanjirini amaliyotga to'liq va sifatli tatbiq qilish bo'yicha tartibni ishlab chiqsin va tasdiqlasin.

6. Belgilansinki:

a) 2022 yil 1 avgustdan «tubdan yangilovchi» innovatsiyalar yaratishni rag'batlantirishning quyidagi tizimi joriy etiladi:

- mahalliy ilmiy tashkilotlar va korxonalarga innovatsion tovarlar va dasturiy mahsulotlarni ishlab chiqish, joriy etish va texnik qo'llab-quvvatlash bo'yicha davlat organlari va yirik davlat tashkilotlari bilan shartnomalarni to'g'ridan-to'g'ri imzolash huquqi berilib, savdo haridlari Yelektron kooperatsiya portali orqali amalga oshiriladi;

- ustav fondida 50 va undan ortiq foiz davlat ulushi bo'lgan xo'jalik jamiyatlarida foyda solig'ini to'lagunga qadar foydaning 10 foizgacha miqdoridagi ajratmalari hisobidan korxonalarning alohida hisob raqamida shakllantiriladigan Innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash jamg'arma (keyingi o'rinda — Jamg'arma)lari tashkil etiladi. Bunda:

Jamg'arma yuridik shaxs hisoblanmaudi va uning mablag'lari «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarni yaratishga va joriy qilishga yo'naltiriladi;

Jamg'arma mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladigan loyihalar portfeli Innovatsion rivojlanish vazirligi bilan kelishiladi;

Bosh vazir o'rinbosari S.Umurzakov ustav fondida 50 va undan ortiq foiz davlat ulushi bo'lgan xo'jalik jamiyatlari tomonidan mazkur bandning to'rtinchi hatboshisida nazarda tutilgan mablag'larni Jamg'armalarga o'z vaqtida ajratish va undan maqsadli foydalanish ustidan tizimli nazoratni amalga oshiradi, shuningdek, har yarim yilda ular rahbarlarining hisobotini yeshitadi.

Moliya vazirligi Hisob palatasi hamda Davlat aktivlarini boshqarish agentligi bilan birgalikda ustav fondida 50 va undan ortiq foiz davlat ulushi bo'lgan xo'jalik jamiyatlarida jamg'arma tashkil etilishi, uning mablag'lari tasdiqlangan miqdorda

shakllantirilishi hamda maqsadli sarflanishi ustidan nazorat o'rnatsin;

b) ishlab chiqarish korxonalari va tadbirkorlik sub'ektlari bilan hamkorlikda ulushli moliyalashtirish mexanizmiga muvofiq yangi ishlanmalarni joriy etish asosida yaratilgan innovatsiyalarni — intellektual mulkni ishlanma egalari bilan birgalikda patentlash va tijoratlashtirishni tashkil etish amaliyoti yo'lga qo'yiladi.

7. Quyidagilar:

2026 yilga kelib mamlakatimiz Global innovatsion indeks reytingi bo'yicha jahonning 56 ta ilg'or mamlakati qatoriga kirishiga vaziyatishni bosh maqsad qilib qo'yganligi;

2021 yilda Global innovatsion indeks reytingi ye'lon qilinganligi, unda O'zbekiston o'tganyilganisbatan 7 tapog'onaga ko'tarilib, 132 ta davlat orasida 86-o'rinni egallaganligi, shu sababli eng katta pog'ona yo'qorilagan mamlakatlar tor-10 taligiga kirganligi ma'lumot uchun qabo'l qilinsin.

Xalqaro reyting va indekslar bilan ishlash bo'yicha Respublika kengashi (T.Narbaeva) Innovatsion rivojlanish vazirligi, manfaatdor vazirlik, idora va tashkilotlar bilan birgalikda bir yil muddatda Global innovatsion indeks reytingida O'zbekiston Respublikasining o'rnini yaxshilash bo'yicha 2022 — 2026 yillarga mo'ljallangan chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqsin va amalga oshirsin.

8. Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi hamda Innovatsion rivojlanish vazirligi bilan birgalikda yetakchi xorijiy universitetlar bilan hamkorlikda «Innovatsion menejment», «Loyiha boshqaruvi», «Tijoratlashtirish», «Intellektual mulkni boshqarish» yo'llari bo'yicha o'quv dasturlarini ishlab chiqsin va 2022/2023 o'quv yilidan boshlab tegishli oliy ta'lim muassasalarida joriy qilsin.

Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi Innovatsion rivojlanish vazirligi bilan birgalikda mehnat bozorida

innovatsion rivojlanish yo'lidagi kadrlarga bo'lgan real ehtiyojdan kelib chiqib tayyorlangan kadrlar taqsimotini va bandligini ta'minlash choralari ko'psin.

9. Namangan viloyati Chust tumani hokimining innovatsiyalarni rivojlantirish masalalari bo'yicha o'rinbosari lavozimi joriy etilganligi hamda uning faoliyati davomida ijobiy ko'rsatkichlarga vaziyatilganligi ma'lumot uchun qabo'l qilinsin.

Qoraqalrog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklarining o'z tuman (shahar) larining iqtisodiy salohiyatidan kelib chiqib, innovatsion hududga aylantirish maqsadida har bir hududda qo'shimcha tuman (shahar)larni belgilash haqidagi taklifiga rozilik berilsin hamda ushbu hududlar ro'yxati 4-ilovaga muvofiq tasdiqlansin.

Nukus, Marhamat, Romitan, Do'stlik, Nishon, Karmana, Urgut, Sirdaryo, Oltinsoy, Ohangaron, Oltiariq va Gurlan hamda mazkur Farmonning 4-ilovada keltirilgan tumanlarda hokimning innovatsion rivojlanish masalalari bo'yicha o'rinbosari lavozimlari joriy qilinsin.

Belgilansinki:

- hokim o'rinbosarlari lavozimlari tegishli tuman byudjeti mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladi;

Innovatsion rivojlanish vazirligining hududiy boshqarmalari hamda tegishli tuman hokimlarining innovatsion rivojlanish masalalari bo'yicha o'rinbosarlari hamkorligini tashkillashtiradi.

Bosh vazir o'rinbosari S.Umurzakov Innovatsion rivojlanish vazirligi, Qoraqalrog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi Raisi viloyatlar va Toshkent shahar hokimlari bilan birgalikda bir oy muddatda innovatsion rivojlanish masalalari bo'yicha hokimlarning o'rinbosarlari lavozimlari kiritilgan tumanlarni innovatsion hududlarga aylantirish bo'yicha dasturlarni ishlab chiqsin va tasdiqlasin.

10. Belgilansinki, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021 yil 15 arrelidagi RF-6198-son Farmoni bilan

innovatsiyalarni joriy etish vazifasi yo'qlatilgan rahbar o'rinbosarlarining bazaviu lavozim maoshiga har o'lik 30 foiz miqdoridagi ustamalar tegishli vazirlik, idora va mahalliy ijro qulayuvchi hokimiyat organining byudjetdan tashqari rivojlantirish jamg'armasi mablag'lari hisobidan (byudjetdan tashqari rivojlantirish jamg'armasi mavjud bo'lmagan taqdirda Davlat byudjetidan ajratilgan mablag'lar doirasida), xo'jalik birlashmalari, ustav fondida davlat ulushi 50 foiz va undan yo'qori bo'lgan yirik tashkilotlarning o'z mablag'lari hisobidan to'lanadi.

11. Innovatsion rivojlanish vazirligiga quyidagi qo'shimcha vazifalar yo'qlatilsin:

- iqtisodiyot tarmoqlari, hududlar, ilmiy va oliy ta'lim tashkilotlarining innovatsion faoliyati natijalari yillik reytingini yuritish;

- ilmiy va oliy ta'lim tashkilotlarining ilmiy faoliyati bo'yicha baholash hamda yangi ilmiy ishlanma va texnologiyalar yaratish loyihalarini moliyalashtirishning yangi tizimlarini ishlab chiqish;

- Yelektron kooperatsiya portali orqali amalga oshiriladigan innovatsion mahsulot va xizmatlarni to'g'ridan-to'g'ri harid qilishga oid shartnomalarning reestrini yuritish;

- investitsion loyihalarda innovatsiyalarni joriy qilish, hududlarda o'zlashtiriladigan investitsiya loyihalarini texnologik yechimlar bilan to'ldirish, shu yo'llarga investitsiya olib kelinishida ko'maklashish.

12. Ushbu Farmon ijrosini samarali tashkil qilish, ijro uchun mas'ul tashkilotlar faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish Bosh vazir o'rinbosari S.U. Umurzakov hamda innovatsion rivojlanish vaziri I.Yu. Abduraxmonov zimmasiga yo'qlansin.

2022 — 2026 yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish Strategiyasi

1-bob. Kirish qismi

So'nggi besh yillik islohotlar natijasida Respublikada ta'lim sifati va qamrovini oshirish hamda rivojlantirish, kadrlar tayyorlash tizimining iqtisodiyot ehtiyojlariga moslashuvchanligini ta'minlash, ilmiy-innovatsion faoliyatni har tomonlama qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish, mamlakatning innovatsion salohiyatini shakllantirish va yanada takomillashtirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish bo'yicha samarali mexanizmlarni ishlab chiqishga qaratilgan normativ-huquqiu asoslar ishlab chiqildi va tubdan yangilandi.

Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari bilan O'zbekiston Respublikasini 2019 — 2021 yillarda innovatsion rivojlantirish strategiyasi, O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi, Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi, «Raqamli O'zbekiston — 2030» strategiyasi, O'zbekiston Respublikasi Halq ta'limi tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi, O'zbekiston Respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020 — 2030 yillarga mo'ljallangan strategiyasi, 2022 — 2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi tasdiqlandi. Shuningdek, «Ilm-fan va ilmiy faoliyat to'g'risida», «Innovatsion faoliyat to'g'risida», «Ta'lim to'g'risida»gi qonunlari qabo'l qilindi.

Bundan tashqari, 2019 — 2021 yillarda innovatsion rivojlantirish strategiyasi doirasida ilm-fan sohasiga Davlat byudjetidan ajratiladigan mablag'lar hajmi 3 baravarga oshdi, yosh olimlar soni 6,5 ming nafardan 10,8 ming nafargacha qulaydi, innovatsion faoliyatni moliyalashtirish bo'yicha maxsus institutlar tashkil qilindi.

Qabul qilingan hujjatlarning amaliyotga joriy qilinishi 2026 yilgacha bo'lgan davrda Respublikamizda innovatsion yekotizimning tegishli yelementlari to'liq shakllanishi va izchil rivojlanishiga xizmat qiladi.

Qabul qilingan uzoq muddatli dasturlarning amalga

oshirilishi natijasida yuz beradigan tizimli o'zgarishlar, xususan, O'zbekiston Respublikasi ilm-fan hamda oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyalarida ko'zda tutilgan islohotlar oliy ta'lim tizimi qamrovi, sifati va salohiyatini tubdan o'zgartirishi hamda pirovardida zamonaviy bilimga ega oliy ma'lumotli, ilmiy salohiyatli bitiruvchilar sonining keskin ortishiga olib keladi.

Keyingi yillardagi eng ustuvor va o'ziga xos vazifa bu — tezkorlik bilan zamonaviy texnologiyalarga asoslangan, yo'qori ish haqi taklif etadigan yangi ish o'rinlarini yaratish bo'lib qoladi. Muammoning amaliy yechimlaridan biri sifatida innovatsiya — yo'qori texnologik ish o'rni tamoyiliga asoslangan mamlakatning o'ziga xos rivojlanish xususiyatlariga qaratilgan alohida strategik amaliy dasturlar ishlab chiqish zarur.

Shu bois, O'zbekiston Respublikasi 2022 — 2026 yilgacha innovatsion rivojlanish strategiyasining yo'qori texnologik va ilm-fanga asoslangan yangi va zamonaviy ishlab chiqarish quvvatlarini hamda yo'qori ish haqiga ega ish o'rinlarini yaratish orqali uzoq muddatli yo'llari hamda rivojlanish dasturlari belgilab berilmoqda.

1. Innovatsion yekotizim tasnifi:

Jahon tajribasiga muvofiq innovatsion yekotizim o'zaro bog'liq bo'lgan «tubdan yangilovchi» (disruptive), «barqaror» (sustainable) va «samarador» (efficiency) innovatsiyalardan tarkib torgan.

«Tubdan yangilovchi» innovatsiyalar yangi turdagi mahsulotlar ishlab chiqarish yoki xizmat turlarini tashkil qilishdan iborat bo'lib, aksariyat holatlarda kapital talab qiladi, biroq ko'plab yangi ish o'rinlarini yaratishga sabab bo'lishi bilan katta ahamiyat kasb etadi.

«Barqaror» (sustainable) innovatsiyalar — tez o'zgaruvchan iste'mol bozorida «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarning barqarorligini ta'minlash va muntazam tarzda takomillashtirib borishdan iborat bo'lib, yangi ish

o'rinlarini yaratmaudi va katta mablag' talab qilmaydi («tubdan yangilovchi» innovatsiyalar innovatsiya bozorini va xaridorini muqimlashtirib, jozibadorligini ta'minlab turadi).

Innovatsion yekotizimdagi keyingi zanjir «samarador» (efficiencu) innovatsiyalar bo'lib, «barqaror» innovatsiyalarni arzonlashtirish va ko'lamini kengaytirish hisobiga katta miqdordagi kapitalni yaratadi, biroq ish o'rinlari kamayishiga olib keladi. Yangi ish o'rinlariga ehtiyojni yana qorlash uchun yaratilgan kapitalning bir qismi, tabiiyki, «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga yo'naltirilib, siklik jarayonni davriy ravishda davom qulaytirish lozim. Shu sababli, yangi ish o'rinlariga ehtiyojni qorlash uchun yaratilgan kapitalning bir qismi «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga qayta yo'naltiriladi.

13.2. Mamlakat innovatsion rivojlanishining mavjud muammolari.

Hozirgi kunda yaqin kelajakda innovatsion rivojlanish sohasida hal etilishi zarur bo'lgan quyidagi asosiy muammolar saqlanib qolmoqda:

- **birinchidan**, mamlakatimizda har yili 600-700 ming aholi mehnat bozoriga kirib kelmoqda. Shuningdek, oliy ta'lim bilan qamrov 2016 yilga nisbatan 9 foizdan 38 foizgacha oshdi va bu ko'rsatkich yaqin kelajakda 50 foizgacha qulaykaziladi. Bu yesa oliygohlar bitiruvchilarini yo'qori texnologik ish o'rinlari bilan ta'minlashning samarador mexanizmlarini ishlab chiqishni talab qulaymoqda;

- **ikkinchidan**, aholi bandligi va daromadlarini oshirishga har tomonlama ko'maklashish, ishsizlar, ayniqsa, yoshlar va xotin-qizlar, mehnat bozoriga ilk bor kirib kelayotgan bitiruvchilar bandligini ta'minlashda innovatsiyalar yordamida ishlab chiqarish tashkilotlari va xizmat ko'rsatishning turlarini oshirish orqali ko'plab yangi ish o'rinlari yaratish, tadbirkorlik sub'ektlari faoliyatini yanada rag'batlantirish hamda tarmoq

tashkilotlari va klasterlar, venchur tashkilotlari va tegishli moliya bozorlarining turli vositalari ko'magida kapital yaratishni, ya'ni arzonlashtirilgan va hammabor ishlab chiqarishni («birni-mingga» aylantiradigan) ta'minlash tizimiga o'tishga katta ehtiyoj mavjud;

- **uchinchidan**, ilmiy-tadqiqot va innovatsion loyihalarni davlat-xususiy sheriklikda moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish va hajmini oshirish, xalqaro moliya tashkilotlari va jamg'armalari mablag'larini jalb qilish hamda tadbirkorlikka zarur ko'nikmalarni Texnoparklar, innovatsion markazlar va yoshlar Texnoparklari orqali kichik va innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashni talab qulaymoqda;

- **to'rtinchidan**, hududlarning iqtisodiy ixtisoslashuvi, ilmiy-texnik salohiyati va mavjud resurslarini hisobga olgan holda innovatsion rivojlanishning hududiy dasturlari ishlab chiqilmagan hamda ishlab chiqarishning texnik va texnologik bazasi o'zluksiz yangilanishini ta'minlashga qaratilgan yechimlarni joriy qilishda innovatsion texnologiyalarga urg'u va ustuvorlik berish talab qilinmoqda;

- **beshinchidan**, muvaffaqiyatli startap loyihalarni seriyali ishlab chiqarish bosqichlarida innovatsion Texnoparklar va yerkin iqtisodiy zonalar a'zoligiga qabo'l qilish orqali maqbo'l qo'llab-quvvatlash mexanizmlari ishlab chiqilmagan, xususiy sektorning yangi ilmiy ishlanmalarga bo'lgan qiziqishini kuchaytirish va innovatsiyalarni «hamkorlikda moliyalashtirish»ga (co-finance) bo'lgan manfaatdorligini rag'batlantirish uchun maxsus qo'llab-quvvatlash choralari joriy etilmagan;

- **oltinchidan**, Respublikada «tubdan yangilovchi» — «barqaror»-«samarador» innovatsiyalarning siklik munosabatlarini (ya'ni, innovatsiyalarni) yaratish uchun innovatsiyaning o'zi kapital ishlashi — «tarmoq-hudud-ilmiy/ oliy ta'lim tashkilot» davriyligini o'zida mujassam etgan yaxlit tizim mavjud emas va uning asosiy jarayonlari o'ta tarqoq

shaklda qolib qulaymoqda.

Innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirishning ustuvor sektorlari Innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirishda quyidagi sektorlarga ustuvor ahamiyat qaratiladi:

- qayta tiklanuvchi yenergqulayiqani rivojlantirish sohasida muqobil va yekologik toza energiya manbai — «yashil» vodorod ishlab chiqarish, saqlash va qo'llash bo'yicha innovatsion texnologiyalarni yaratish;

- yangi komrozi materiallarni ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyalarni keng joriy qilish;

- robototexnika sohasini rivojlantirishga talaba-yoshlarni keng jalb qilish;

- biotexnologik mahsulotlarni yaratish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini kengaytirish hamda biotexnologik ishlanmalarni iqtisodiyot tarmoqlariga joriy etishni tashkil etish;

- global iqlim o'zgarishlari sharoitida suv-tejovchi, turroq unumdorligini oshiruvchi va yo'qori hosildor yekin turlari va hayvon zotlarini yaratish orqali oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashga qaratilgan innovatsion texnologiyalarni yaratish;

- sanoat va klasterlash (mis va vinochilik) hamda shaharsozlik konsepsiyalarini ishlab chiqish va joriy qilish;

- sun'iy intellekt, byuumlarni internqulayi hamda raqamlashtirish texnologiyalarini joriy qilish.

13.3. Strategiyaning asosiy maqsadi va yo'llari.

Strategiyaning asosiy maqsadi — mamlakatda kreativ iqtisodiyotni shakllantirishda yangi ish o'rni yaratishdan boshlab iqtisodiy qiymat (kapital) yaratishgacha bo'lgan «tarmoq-hudud-ilmiy/oliy ta'lim tashkilot» o'zluksiz yekotizimni rivojlantirishdir.

Bosh maqsadga vaziyatlashda Strategiya quyidagi 6 ta asosiy yo'llardan iborat:

- innovatsion infratuzilma sub'ektlari (innovatsion texnologik park, texnologiyalar transferi markazi, innovatsion klaster, venchur tashkiloti, innovatsiya markazi, startap akselerator, inkubator) tarmog'ini shakllantirish orqali startap tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash hamda yirik hajmli ishlab chiqarishni (kapital yaratish) tashkil etish;

- innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning institusional mexanizmlarini takomillashtirish orqali innovatsion faol tashkilotlar ulushini oshirish;

- kichik tadbirkorlikning innovatsion faolligini oshirish orqali hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy jadal o'sishini ta'minlash;

- yangi turdagi mahsulotlar va innovatsion texnologiyalar yaratishning g'oyadan yakuniy iste'molchigacha bo'lgan kompleks tizimini ta'minlash orqali innovatsiyalarga bo'lgan talabni rag'batlantirish;

- yaratilgan kapitalni «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga qayta yo'naltirish tizimini shakllantirish;

- ta'limning barcha bosqichlarida yaratuvchanlik, innovatsion tadbirkorlik va ratsionalizatorlik ko'nikmalarini rivojlantirish orqali innovatsion faoliyat boshqaruvida inson kapitalini yanada rivojlantirish.

4.1. Innovatsion infratuzilma sub'ektlari tarmog'ini shakllantirish orqali startap tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash hamda yirik hajmli ishlab chiqarishni (kapital yaratish) tashkil etish.

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- xorijiy davlatlarning ilg'or tajribasini inobatga olgan holda mamlakatimizda «klaster» va «klaster siyosati»ning yagona konsepsiyasi hamda qonuniy asoslarini ishlab chiqish;

- innovatsion va yo'qori texnologiyali mahsulotlar bozorini kengaytirish, startap va kichik innovatsion tashkilotlarni o'zaro manfaatdor «rinositozi» (qamrab olib o'zlashtirish) mexanizmi asosida innovatsion klasterlar yoki yirik tashkilotlar tashkil etish, mavjudlarini modernizasiya qilish;

- innovatsion klasterlar yoki startaplar «rinositozi» orqali yirik tashkilotlarni tashkil qilishda ishtirokchilar huquqi va mulklar sotilishi, lisenziyalanishi va sherikchilikda egalik qilinishi asoslarini yaratish va tartibga solish;

- innovatsiyalarni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi hamkorlikni mustahkamlash, kichik va o'rta tashkilotlarning ilm-fan va ta'lim bilan integratsiya qilish hamda ularni qo'llab-quvvatlash;

- bozor talablariga moslashuvchan milliy infratuzilmani rivojlantirish orqali xalqaro sifat sertifikatlariga ega bo'lgan klaster va yirik innovatsion tashkilotlar ulushini oshirish;

- yangi raqobatbardosh va yo'qori texnologiyali mahsulotlarning arzonlashtirilgan va hammabor katta hajmli ishlab chiqarilishini tashkil etish, mahalliyashtirish hamda samarador innovatsiyalar orqali kapital yaratish;

- klasterlar va yirik innovatsion tashkilotlar tomonidan muntazam ravishda o'z ehtiyojlari va muammolari yechimiga qaratilgan «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga sarmoya kiritish ko'nikmasini shakllantirish, bunda ilmiy-amaliy va uslubiy seminar treninglar tashkil etish va ularning boshqaruv faoliyati sifatini oshirish;

- xalqaro ekspertlarni sanoat klasterlarini rivojlantirishga keng jalb etish, xalqaro seminar va forumlar tashkil etish;

- mamlakatda ratsionalizatorlik bilan shug'ullanish uchun keng shart-sharoit yaratish va uning normativ-huquqiy asoslarini yaratish;

- innovatsion g'oyalarni rrototirlash va kichik seriyali birlamchi ishlab chiqarishni tashkil qilish uchun yoshlar innovatsion Texnoparklarini tashkil etish, ularni biznes-inkubatsiya va boshqa konsalting xizmatlarini ko'rsatishni o'z ichiga olgan jamoaviy foydalanish markazlari va hududiy «FabLab» tajriba-konstruktorlik maydonchalari tarmoqlari hamda rrototirlash ustaxonalari bilan ta'minlash;

- bozorda joriy qilish uchun istiqbolli innovatsion

loyihalarga, startap tashabbuslarga akseleratsiya, logistika va moliyalashtirish xizmatlarini ko'rsatishni o'z ichiga oluvchi innovatsiyalarni joriy qilish va texnologiyalar transferi markazlari faoliyatini keng yo'lga qo'yish;

- ilmiy-tadqiqot institutlari, universitetlar va ishlab chiqarish o'rtasida yaqin hamkorlikni o'rnatish, intellektual mulkni sotish uchun lisenziya shartnomalarini tayyorlashda maslahat yordami berish, texnologiyaning iste'molchilari bozorini qidirish uchun Texnologiyalarni lisenziyalash markazlarini tashkil etish;

- innovatsion tashkilotlarni rivojlantirish hamda ilmiy-innovatsion ishlab chiqarishning o'zluksiz zanjirini yaratish;

- startap tashabbuslar va loyihalarni moliyalashtirishning zamonaviy mexanizmlarini (venchur, kraudfanding kabi) shakllantirish, raqobat muhitiga asoslangan soddalashtirilgan moliyalashtirish tadbirlarini kengaytirish (bo'lajak olim, xakaton tanlovlari, texnoveus marafonlari kabi);

- hududiy innovatsiya markazlari va Texnoparklarni malakali kadrlar bilan ta'minlash hamda innovatsiya markazlari uchun yagona boshqaruv tizimini yo'lga qo'yish.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Innovatsion rivojlanish vazirligi, Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi, Savdo-sanoat palatasi, Fanlar akademiyasi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi, mahalliy davlat hokimiyati organlari.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilotlar: Innovatsion rivojlanish vazirligi, Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi.

4.2. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning institusional mexanizmlarini takomillashtirish orqali innovatsion faol tashkilotlar ulushini oshirish

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- davlat ilmiy dasturlari doirasida xususiy sektorning

innovatsion faolligini oshirishda ularning ilmiy-tadqiqot loyihalarini tanlovlar asosida moliyalashtirishning yangi ta'sirchan mexanizmlarini joriy etish;

- ilmiy-tadqiqot faoliyat sifatini oshirish hamda uni tijoratlashtirish darajasi samaradorligini ta'minlash;

- ilmiy-tadqiqot va innovatsion loyihalarni davlat-xususiy sektor sherikligida moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish va hajmini oshirish;

- innovatsion yekotizimni rivojlantirish uchun xalqaro moliya tashkilotlari va jamg'armalari mablag'larini jalb qilish;

- Texnoparklar rezidentlari o'rtasida innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash uchun yagona soliq va bojxona imtiyozlarini joriy etish;

- ilmiy tashkilotlarda boshqaruv va ilmiy faoliyat samaradorligini oshirishda ularni modernizasiya qilishning namunaviy tizimini ishlab chiqish va sinovdan o'tkazish;

- yashil iqtisodiyot tamoyillariga asoslangan qayta tiklanuvchi yenergetika, yangi kompozit materiallar, robototexnika, biotexnologiya, oziq-ovqat xavfsizligi, aqlli qishloq xo'jaligi, aqlli tibbiyot, aqlli sanoat va klasterlash (mis va vinochilik) kabi strategik yo'llar bo'yicha sun'iy intellekt, byuomlar internqulayi hamda raqamlashtirish texnologiyalarini joriy etishda resurslarni jamlash, yangi ish o'rinlari va mahsulot yaratish hamda yangi xizmatlar tashkil qilish;

- tadbirkorlik va biznesni boshqarish sohalarining zarur ko'nikmalarini rivojlantirish uchun innovatsiya markazlari va yoshlar Texnoparklari asosida kichik va innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash bo'yicha ixtisoslashtirilgan o'quv dasturlarini amalga oshirish;

- davlat haridlari doirasida innovatsion texnologiyalar asosida tovar ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko'rsatuvchilar uchun imtiyozlar yaratish, mahalliy ilmiy tashkilotlar bilan ilmiy-tadqiqot va innovatsiya ishlarini amalga oshiruvchi mahalliy kompaniyalar ehtiyojlari uchun davlat grantlarini

ajratish;

- xususiy sektorning ishlanma va tadqiqotlarga bo'lgan qiziqishini oshirish va ilmiy tashkilotlar bilan hamkorligini mustahkamlash, xususiy sektor tomonidan innovatsiyalarni moliyalashtirishni (co-finance) rag'batlantirish, shu jumladan, xususiy ishlanma va tadqiqot yoki moliyalashtirish faoliyati bilan shug'ullanayotgan tashkilotlar uchun maxsus qo'llab-quvvatlash choralari joriy etish;

- ilm-fan namoyondalari va tadbirkorlar hamda yoshlar o'rtasida intellektual mulk ob'ektlarini muhofaza qilishning ahamiyati haqida ma'rifiy-targ'ibot tadbirlarini tashkil etish;

- jamoatchilik va xususiy sektor vaqillari orasida innovatsion loyihalar va startap kompaniyalarni vechur tashkilotlari tomonidan moliyalashtirish mexanizmlarini keng yoritish.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Innovatsion rivojlanish vazirligi, Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi, Savdo-sanoat palatasi, Fanlar akademiyasi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Adliya vazirligi.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilot: Innovatsion rivojlanish vazirligi.

4.3. Kichik tadbirkorlikning innovatsion faolligini oshirish orqali hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy jadal o'sishini ta'minlash

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- a) hududlarni va davlat tashkilotlarini innovatsion rivojlantirishning yillik milliy reytinglarini joriy etish, shu jumladan, asosiy baholash mezonlari va indiqatorlarini aniqlash;

- b) hududlarning sharoiti va ehtiyojlaridan, ijtimoiy-iqtisodiy o'sish nuqtalaridan kelib chiqib, ilm-fan yutuqlariga, texnologiyalar transferi va ratsionilizatorlikka asoslangan holda innovatsion tashkilotlar tashkil etish, yangi mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, tub aholi uchun yangi ish o'rinlari

yaratish hamda aholining kunlik hayotiga innovatsiyalarni olib kirish. Jumladan:

- kundalik hayotiy jarayonlar bilan bevosita bog'liq, yo'l-transpord, kommunal, tibbiy va maishiy xizmatlar uchun «aqliy texnologiyalar»ni joriy qilish;
- ishlab chiqarishning cheklangan resurslarga qaramligini va atrof muhitga ta'sirini kamaytirish uchun qayta tiklanadigan manbalar, materiallar va sanoat chiqindilarini qayta ishlashni tashkil etish orqali sanoatda kam uglerodli va aylanma iqtisodiyot tamoyillarini joriy qilish;
- qishloq xo'jaligi va sanoat sohasiga suvni tejadigan texnologiyalarni keng joriy etish;
- aholining innovatsion ishlab chiqarish faoliyatlarini davomli ravishda qo'llab-quvvatlashda hududiy oliy ta'lim va ilmiy tashkilotlarning mahalla institutlari bilan yaqin hamkorligini o'rnatishga qaratilgan samarali mexanizmlarni joriy etish;
- respublikani qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat ta'minoti sohasida mintaqaviy yetakchiga aylantirish;
- mahalliy ilmiy, ratsionalizatorlik va startap ishlanmalarni tijoratlashtirishni kengaytirish;

v) alohida tanlab olingan tumanlarda yo'qori samarador innovatsiyalarni joriy etish asosida ushbu hudud aholisining turmush darajasini oshirish, yo'qori texnologik yangi ish o'rinlarini yaratish, ijtimoiy infratuzilmani yaxshilash va hududni kompleks innovatsion rivojlantirish yo'llarida mavjud analoglariga nisbatan ham narx va sifat ustunliklariga hamda innovatsiya yelementlariga ega loyihalarni o'z ichiga olgan kompleks texnologik yechimlardan iborat innovatsion biznes model asosida «Innovatsion hudud»larni quyidagi yo'llarda rivojlantirish:

«Raqamli hokimiyat» — aholining barcha qatlamlari va tadbirkorlik sub'ektlari uchun raqamli texnologiyalardan foydalangan holda tezkor, qulay va ishonchli davlat xizmatlari

ko'rsatishga qaratilgan innovatsion yechimlar;

«Aqliy tibbiyot» — aholiga yo'qori texnologiyalar va IT-yechimlar asosida tibbiy xizmat ko'rsatish va aholi salomatligini saqlashning (profilaktika va diagnostika qilishning) innovatsion yechimlari;

«Aqliy transport» — transport vositalari va infratuzilmasi tizimining bir-biri bilan mutanosib bog'liqligini ta'minlashga qaratilgan texnologik komplekslar, yo'l harakatini va jamoat transportini geoaxborot texnologiyalaridan foydalangan holda boshqarish tizimining innovatsion yechimlari;

«Aqliy ta'lim» — ta'lim tizimida virtual reallikka asoslangan ilg'or vizualizatsiya texnologiyalari hamda masofaviy o'qitishning onlaun-platformalari, ta'lim berishning yangi usul va vositalarini joriy qilish;

«Aqliy qishloq xo'jaligi» — agrar sohada personallashtirilgan qishloq xo'jaligi texnologiyalari, yangi samarador navlar va mahalliy xom-ashyo, «yashil» texnologiyalarga va yo'qori mahsuldorlikka asoslangan qishloq xo'jaligi yuritish bo'yicha innovatsion yechimlar;

«Aqliy yenergetika tizimi» — energiya ta'minotida qayta tiklanuvchi energiya manbalari va «yashil» texnologiyalarni keng joriy etish, yelektr energiyasini yetkazib berish va iste'mol qilishda «aqliy» texnologiyalar bo'yicha innovatsion yechimlar;

«Aqliy mahalla» — aholi istiqomat qiladigan mahallalarda, aholi xonadonlarida innovatsion texnologiyalarga asoslangan daromad manbalarini kengaytirish orqali aholi farovonligini oshirish bo'yicha innovatsion yechimlar;

g) innovatsion hududlarda to'rlangan tajribani boshqa hududlarga bosqichma-bosqich joriy qilish orqali mamlakat markazidan olis hududlargacha «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarning kirib borishini ta'minlash. Jumladan, innovatsion rivojlantirish hududlarida 2022 — 2026 yillarda kichik innovatsion ishlab chiqarishni tashkil etish uchun tayyor «1000 ta innovatsion loyihalar» takliflar portfelini

shakllantirish va bosqichma-bosqich amalga oshirish. Shuningdek, muvaffaqiyatli kichik innovatsion ishlab chiqarish tashkilotlarini respublikaning boshqa geografik hududlariga transfer qilish;

d) hududlarning iqtisodiy ixtisoslashuvi, ilmiy-texnik salohiyati va mavjud resurslarini hisobga olgan holda innovatsion rivojlanishning hududiy dasturlarini ishlab chiqish;

ye) ishlab chiqarishning texnik va texnologik bazasi o'zluksiz yangilanishini ta'minlash uchun innovatsiya va investitsiya loyihalarini birinchi o'ringa qo'yish usullarini keng joriy etish;

j) hududlardagi iqtidorlarni aniqlash, rag'batlantirish va ilm-fan bilan shug'ullanishlari uchun markaziy oliy ta'lim muassasalari, Yoshlar akademiyasi va Fanlar akademiyasi tizimiga «Akademik harakatchanlik» va «Bo'lajak olim» dasturlari orqali jalb qilish yangi avlod ilm-fan jamoalari va maktablarini shakllantirib borish.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Qoraqalrog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, Qishloq xo'jaligi vazirligi, Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi, Innovatsion rivojlanish vazirligi.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilotlar: Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Qoraqalrog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari.

4.4. Yangi turdagi mahsulotlar va innovatsion texnologiyalar yaratishning g'oyadan yakuniy iste'molchigacha bo'lgan kompleks tizimini ta'minlash orqali innovatsiyalarga bo'lgan talabni rag'batlantirish

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- respublikaning barcha hududlari va iqtisodiyot tarmoqlarini qamrab olgan «Innovatsion g'oyalar banki»ning muntazam yangilanib turuvchi onlaun platformasini yaratish;

- innovatsion faoliyatning institusional samaradorligini oshirishda milliy innovatsion tizimda (ilmiy faoliyat, texnologiya va innovatsiya) islohotlar izchilligini ta'minlash;

- O'zbekistonning chet yeldagi dirlomatik missiyalari foydalanishi uchun mamlakatning ilmiy, innovatsion va texnologik yutuqlarini o'z ichiga olgan Yelektron platformani shakllantirish;

- innovatsion boshqaruvning davlat standartlarini joriy qilish, shu jumladan, tashkilotlar tomonidan innovatsion yondashuvlarni amalga oshirish, innovatsiyalarni baholash va innovatsion menejment tizimlari hamda intellektual mulkni boshqarish bo'yicha yo'riqnomalarni qayta ko'rib chiqish va joriy qilish;

- intellektual mulk huquqlarini himoya qilish, uning egalarining moddiy va ma'naviy rag'batlantirilishida intellektual mulkni baholash va intellektual mulk ob'ektlarining lisenziya shartnomalarini ro'yxatdan o'tkazishda soddalashtirilgan mexanizmlarni tatbiq etish va sohaga raqamli texnologiyalarni bosqichma-bosqich joriy etish;

- muvaffaqiyatli startup loyihalarini hajmdor va o'zluksiz ishlab chiqarish bosqichlarida innovatsion Texnoparklar va yerkin iqtisodiy zonalar rezidentligiga qabo'l qilish bilan ishlab chiqarishga soliq va bojxona imtiyozlarini berish orqali qo'llab-quvvatlash;

- oliy ta'lim muassasalarida tadbirkorlik muhiti va faoliyatini shakllantirish hamda ilmiy-tadqiqot natijalarining texnologik transferlarini qo'llab-quvvatlashda akademik «sring-off» kompaniyalarini tashkil etish orqali rag'batlantirish;

- milliy brend mahsulotlar va xizmatlar, jumladan, raqamli dasturiy mahsulotlarning jahon bozorlariga samarali kirib borishini ta'minlash.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Innovatsion rivojlanish vazirligi, Adliya vazirligi, Fanlar akademiyasi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilot: Innovatsion rivojlanish vazirligi.

4.5. Yaratilgan kapitalni «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga qayta yo'naltirish tizimini shakllantirish

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga ilm-fanni moliyalashtirish va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash jamg'armasi tomonidan yo'naltirilayotgan mablag'larni innovatsion tashkilotlar tomonidan jamg'armaga qaytarish tizimini yaratish;

- jahon tajribasi asosida ustav fondida 50 va undan ortiq foiz davlat ulushi bo'lgan xo'jalik jamiyatlarining hamda davlat tashkilotlarining foyda solig'ini to'lagunga qadar foydaning 10 foizgacha miqdoridagi majburiy ajratmalarini «tubdan yangilovchi» innovatsiyalar yaratishga va joriy qilishga yo'naltirish;

- qaytarilgan kapitalni ishlab chiqaruvchi tashkilot muammolarini bartaraf etish va kelajakda tashkilot uchun qo'shimcha samaradorlik (qo'shimcha kapital) keltiradigan loyihalarga maqsadli yo'naltirish mexanizmlarini ishga tushirish;

- ishlab chiqarish tashkilotlari va tadbirkorlik sub'ektlari bilan hamkorlikda ulushli moliyalashtirish mexanizmiga muvofiq yangi ishlanmalarni joriy etish asosida yaratilgan intellektual mulkni ishlanma egalari bilan birgalikda patentlash amaliyotini yo'lga qo'yish;

- «Tarmoq-hudud-ilmiy/oliy ta'lim tashkilot» siklik jarayonida innovatsion tashkilotlarni ilmiy faoliyat natijalari bilan qo'llab-quvvatlashga qaratilgan S2B (science to business) platformasini yaratish.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi, Innovatsion rivojlanish vazirligi, Savdo-sanoat palatasi.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilotlar: Innovatsion rivojlanish vazirligi, Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi.

4.6. Ta'limning barcha bosqichlarida yaratuvchanlik, innovatsion tadbirkorlik va rasionalizatorlik ko'nikmalarini rivojlantirish orqali innovatsion faoliyatni boshqarishda inson kapitalini yanada rivojlantirish

Ushbu yo'lda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

- talaba yoshlarda innovatsiyaning dastlabki ilmiy, terminologik, texnologik tushunchalarini shakllantirish orqali innovatsion faoliyatdagi rolini oshirish;

- ilm-fan va innovatsion faoliyatga kirib kelayotgan yoshlar, stajyor-tadqiqotchi va tayanch doqtorantlarning bilimi va saviyasini oshirish maqsadida o'z iqtidorlarini va ratsionalizatorlik qobiliyatlarini namoyon qilishlari uchun jozibador rag'batlantirish mexanizmlarini, intellektual raqobat muhitini yaratish;

- iqtidorli maktab o'quvchilari va talaba yoshlarni o'zida jamlagan Yoshlar akademiyasi faoliyatini yanada rivojlantirish va qamrov doirasini oshirish orqali yoshlarning ilmiy hamda innovatsion faolligini qo'llab-quvvatlash;

- oliy ta'lim tashkilotlaridagi innovatsion markazlar, Texnoparklar hamda hududiy innovatsiya markazlari va biznes-inkubatorlarda startap loyihalarni akseleratsiyadan o'tkazish dasturlarini keng joriy etish;

- innovatsiya va texnologik faoliyatni boshqarish yo'lida yo'qori malakali kadrlar tayyorlash va ularning muntazam ilmiy-amaliy stajirovkalarini tashkil qilish;

- oliy ta'lim tashkilotlarining moliyaviy barqarorligini yaxshilash, ilm-fan va ishlab chiqarishdagi integratsiyasini mustahkamlash, jahon ilm-fani va ta'lim dasturlari bilan hamohangligini ta'minlash hamda iqtisodiyot tarmoqlari ehtiyojlarini qondiruvchi ta'lim yo'llari va mutaxassisliklari bo'yicha kadrlar bilan ta'minlashga qaratilgan «Innovatsion universitqulay» konsepsiyasini ishlab chiqish va bosqichma-

bosqich joriy etish.

Mas'ul ijrochi tashkilotlar: Halq ta'limi vazirligi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Innovatsion rivojlanish vazirligi.

Muvofiqlashtirish uchun mas'ul tashkilotlar: Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Innovatsion rivojlanish vazirligi.

Strategiyani amalga oshirishdan kutilayotgan natijalar

Strategiyani amalga oshirish davomida quyidagi natijalarga vaziyatiladi:

- yoshlarda yaratuvchanlik, innovatsion tadbirkorlik va ratsionalizatorlik qobiliyatlarini shakllantirish;

- innovatsion faoliyatni mikro va makro darajada amalga oshirish va rivojlantirishni ta'minlash bo'yicha innovatsiyalar sohasidagi mutaxassislarni ko'paytirish;

- xalqaro maydonda mamlakatning ilmiy salohiyatini oshirishga yo'naltirilgan, innovatsiyalarning keng joriy etilishida bozor talablariga moslashuvchan milliy innovatsion infratuzilmasini shakllantirish va modernizasiya qilish;

- resurs safarbarligining o'zluksiz zanjirini yaratish orqali ilm-fan va ishlab chiqarish integratsiyasini mustahkamlash;

- oliy ta'lim muassasalarida tadbirkorlik muhitini yaratish va ixtisoslashtirilgan «srin-off» kompaniyalarini tashkil etish;

- milliy iqtisodiyotga innovatsion mahsulotlar va yechimlarni ishlab chiqib, joriy qilishning zamonaviy «zanjiri» va yagona tizimini yaratish orqali mamlakatda innovatsiyalar va texnologiyalar sohasining investitsion jozibadorligini oshirish, manfaatdorlik va raqobat muhitini yaratgan holda xorijiy investitsiyalar va texnik-ko'mak grantlari, shuningdek, venchur tashkilotlari hamda tegishli moliya bozorlarining turli vositalari orqali moliyalashtirish hajmini oshirish;

- «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga asoslangan kichik va o'rta biznes kompaniyalari va startaplar sonini ko'paytirish;

- «samarador» innovatsiya salohiyatiga ega ilmiy ishlanmalar va startap tashabbuslarni tijoratlashtirish

darajasini oshirish;

- jahon andozalari asosida startap va kichik innovatsion tashkilotlarni birlashtirish orqali innovatsion klasterlarni va yirik tashkilotlarni tashkil etish, mavjudlarini modernizasiya qilish, ilmiy-texnik va mqulayodologik qo'llab-quvvatlash hamda iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha diversifikasiyalash;

- «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga xususiy sektorni keng jalb etish va ularning innovatsion faolligini oshirish;

- hududlarning innovatsion faolligi va ilmiy salohiyatini oshirish;

- ilmiy hajmdor va innovatsion mahsulot va xizmatlarning jahon bozoridagi eksport hajmini oshirish;

- xalqaro sifat sertifikatiga ega, ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lgan milliy brend mahsulotlarini ko'paytirish;

- «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga asoslangan yangi ishlab chiqarish orqali yoshlar va xotin-qizlar hamda xorijiy davlatlarda tashqi migratsiya faoliyati orqali mehnat qilayotgan mehnatga layoqatli aholi qatlamini yo'qori daromadli munosib yangi ish o'rinlari bilan ta'minlash;

- «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga asoslangan yangi ishlab chiqarish va resurslarni tejudigan texnologiyalarni keng joriy etish orqali sanoatning samaradorligi va hajmini oshirish;

- yangi raqobatbardosh va yo'qori texnologiyali mahsulotlarning arzonlashtirilgan va hammabor katta hajmli ishlab chiqarishini tashkil etish orqali qo'shimcha iqtisodiy qiymat (kapital) yaratish;

- mamlakatda o'zaro manfaatdorlik, rag'bat va raqobatga asoslangan «innovatsiya — kapital — innovatsiya» siklik jarayonini ta'minlash hamda bu jarayonda ishlanma egasi, tadbirkorlar va investorlarning mulkka egalik huquqini kafolatlash;

- muntazam ravishda o'z ehtiyojlari va muammolari yechimiga qaratilgan «tubdan yangilovchi» innovatsiyalarga

sarmoya kiritish madaniyatiga ega innovatsion faol va tashabbuskor jamiyatni shakllantirish masalalari iboratdir.

Nazorat uchun savollari:

1. Innovatsion firmaning yevolyutsiyasidagi integratsiyalashish va diversifikatsiyalash (har tomonlama rivojlanish) ning rolini izohlab bering?
2. Har tomonlama rivojlanmagan kompaniyaning korporativ strategiyasini ta'riflang?
3. Firmani har tomonlama rivojlanishi strategiyasining oltita turini bayon qiling?
4. Innovatsion faoliyat yangi tashkiliy shakllarining o'ziga xosligi nimadan iborat?
5. Firmalar assotsiatsiyalari turlari va ularning vazifalarini aytib bering?
6. Nima uchun konsortsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo'ladilar?
7. Innovatsion faoliyatdagi moliya-sanoat guruhlarining rolini yoritib bering?
8. Vertikal va gorizontal integratsiyalashgan tuzilmalardagi innovatsion faoliyatning xususiyatlarini bayon qiling?
9. Innovatsion jarayonning qanday institutsional tuzilmalarini bilasiz?
10. Innovatsion markazlar nimadan iborat va ular iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga qanday ta'sir ko'rsatadilar?
11. Texnoparklarning ta'sischilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarni sanab o'ting?
12. Innovatsion infratuzilmaning innovatsion faoliyatini rivojlanishidagi rolini ta'riflab bering?

GLOSSARIY

Adaptivlik — tizimni o'zgarishlarga moslashirish, masalan, ishlab chiqarish apparatlarini yangi texnika va texnologiyaga moslashtirish, xodimlarni innovatsion, tashkiliy va boshqa o'zgarishlarga adartivlash.

Avantyurs – (fr.Aventure)- xatarning turli tumanligi, ya'ni tasodifiy uvafaqqiyatga shiriladigan tadbir (xarakat). Odatda muvaffaqiyatsizlikka mahkum mo'ljallangan va haqiqiy kuch, sharoitlar va imkoniyatlarni hisobga olmasdan amalga o

Algoritm – (O'rta Osiyoli matematik Al' Xorazmiy ismining lotincha shakli Algoritmi bo'yicha)- qat'iy belgilangan qoidalar bo'yicha qo'llaniladigan va qo'yilgan masalaning yechimiga olib keluvchi izchil harakatlar tizimi.

Axborot mahsuloti - saqlash, qayta ishlash va uzatish ob'ekti bo'lgan ma'lumotlarning materiallashtirilgan shakli.

Analogiya - (grekanalogia o'xshashlik)- ikkita ob'ektlarning yaqqol o'xshashligi yoki ularning shakllari va vazifalarining mantiqiy aloqa va yoki yekviyalentlik yo'qligidagi o'xshashligi. Keyingisi analogiyani modeldan farqlantiradi.

Aloqa - muloqotning xuddi o'zi.

Biznes-inkubator - korxona (bo'lim, laboratoriyaa)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Biznes – jarayon –reinjining - xo'jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo'ljallash tamoyillari, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asoslanadi.

Brand strategiya- xo'jalik yurituvchi sub'ekt obro'si (imiji) ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

Brandmauer — ikki va ko'psonli tarmoqda dastur ta'minoti va vositalar majmuasi hamda xavfsizlik boshqaruvining markaziy maskani.

Bozorni frontlashtirish - boshqa xo'jalik yurituvchi

sub'ekt tomonidan egallangan bozorni yoki xorijiy bozorni bosib olish bo'yicha oreratsiya.

Biznesning injiniringi – innovatsiyani ishlab chiqarish va sotish asosida tadbirkorlik faoliyatini qayta qurish bo'yicha muhandislik- maslahat xizmatlari.

Venchurli – (ing. venture – jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar sarmoyalarni xatarli kiritish.

Globallashish - (fr. global – umumiy, lot. Glob- qadam) – butun yer sharini qamrab oluvchi va innovatsiyalar tomonidan pul sarmoyasi aloqalarini mustahkamlash maqsadida jahon bozorida faol harakat qiluvchi yangi aqliyaxborot texnologiyalaridan tashkil torgan uniwersal jarayondir.

Davlatning innovatsion siyosati – davlatning ishlab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida ta'sir ko'rsatish shakllari, usullari va yo'llari uig'indisi.

Delfi usuli - bu bashorat usuli, undagi tadqiqot jarayonida guruh a'zolari o'rtasidagi bevosita muloqot istisno qilinadi va ekspertlarning ularning bo'lg'usi girotqulayik hodisalarga nisbatan fikrlarini aniqlash uchun ankqulayalardan foydalanish bilan shaxsiy so'rovi o'tkaziladi. Usul o'z nomini antik dunyodagi mashhur Defi ibodatxonasi orakuli (koxini) (Delfi koxini) nomidan olgan.

Innovatsiyalarning yashash davri – vaqtning belgilangan davri, uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega bo'ladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar. Innovatsiyalar branding brand – tamg'a (fabrika markasi)- yangi mahsulot va operatsiyalarning xarakterli (moddiy va nomoddiy) xususiyatlari tizimi, u iste'molchining ongini shakllantiradi, bu innovatsiyaning, hamda uning ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisining bozordagi o'rnini belgilaydi.

Innovatsion menejment — bu turli darajadagi ob'ektlar

va ushbu ob'ektlardagi innovatsion maqsadlarga vaziyatishga yo'naltirilgan yangiliklarni ishlanma jarayonini va tatbiq etishni boshqarish, tashkil qilish, rejalashtirish, motivatsiya va nazoratdir;

Iuerarxiya (grek. Ierarhia hiera – muqaddas arche - hokimiyat) - bir butun qismlari va yelementlarini yo'qoridan pastga tartibida joylashishi.

Imitatsion model – haqiqatan mavhumlik, ammo foydali kuzatishni berish, bu haqiqatni tahlil qilish va boholash uchun haqiqiy haqiqatga ancha yaqin.

Imitatsiya — nimagadir, kimgadir yaqinlashish yoki jirslashish.

Imitatsiya – (lot. imitatio) – kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish.

Iqtisodiyotdagi imitatsiya – haqiqiy xo'jalik vaziyatlarining modelini yaratish va bu model bilan haqiqiy dunyo haqidagi xulosalarni olish maqsadida manupulyatsiya qilish.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. Diffusion tarqalish, olib ketish) - bir marta o'zlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi

Investitsiyalar – pulli bahoga ega, tadbirkorlik va /yoki boshqa faoliyatga foyda olish va /yoki boshqa foydali samaraga vaziyatish maqsadida kiritiladigan pul ablag'lari, qimmatbaho qog'ozlar, boshqa mulk, shu jumladan mulk iu huquqlar.

Innovatsiyalar injiniringi (ing. engineering – kashfiyotchilik, bilim) – bu o'z ichiga innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgariga qarab siljirilishi va diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo'yicha ishlar va xizmatlarning majmuasidir.

Inklyuziv (fr.inclisif– o'z ichiga oluvchi)-menedjejlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

Inkubator (lot. Inkubore – jo'jalarni bosib chiqarish)-korxona (bo'lim, laboratoriya)ning biznes (ya'ni tadbirkorlik)

ning yangi shakllari yoki texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiybo'linmasi.

Innovatsion faoliyat – yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlardagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog'liq qo'shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar.

Innovatsion infratuzilma (lot. Infra – ouida + struktura – tuzilma, qurilma)-innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko'maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya'ni bo'usunish va yordamchi xarakterga ega bo'lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni me'yoriy o'tishi sharoitlarini ta'minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnororklar, o'quv – o'yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

Innovatsiyalarning biznes jarayoni- vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini ko'rsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

Innovatsiyalar benchmarking – boshqa tadbirkorlar biznesini o'zining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy ta'riflarini aniqlash maqsadida o'rganish.

Innovatsion dastur – resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalar)ni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi.

Innovatsion spiral (lot. spira – burilish, qaytarish qaerdadir)- insoniyatni tug'ilishi tongidagi qandaydir boshlang'ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o'ramlarni qiluvchi yegri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit- innovatsilarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o'rab turuvchi holat.

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

Innovatsion kontur (tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, trofmuhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

Innovatsion salohiyat – o'z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.

Innovatsion mahsulot – innovatsiyaning xuddi o'zi.

Innovatsion jarayon – innovatsion faoliyatning xuddi o'zi.

Innovatsion xatar – sarmoyalarni yangi mahsulotlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga juda katta (odatda kapital kiritmalarga nisbatan 1000 % dan ko'proq) foyda olish niyatida va bu operatsiyalar, mahsulotlar, texnologiyalarni amalga oshirishning juda qisqa (1 omdan ko'p bo'lmagan) muddatga ixtiyoriy kiritish bilan bog'liq xatar.

Innovatsiya (ing. Innovation – yangilik kiritish, aynan "innovatsiyaga investitsiya kiritish"ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.

Insayt – ba'zi bir muammoni hal qilinishini anglash, sub'ekt iuravishda insaytni tasodifiy anglab etish, vaziyatlash sifatida boshdan kechiradilar.

Intuitsiya (lot. Intueru – diqqat, e'tibor bilan qarash) – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o'ulab ko'pmasdan

muammoning to'g'ri yechimini topish qobiliyati.

Interatsiya – (lot. Interatio - takrorlash)- o'xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo'llanishini oluvchi natija.

Ilmiy- (ilmiy-texnik) muammo – ilmiy yo'lning uni hal qilishning ehtimol bo'lgan yo'llaridan birini beruvchi qismi.

Ilmiy mavzu- ilmiy muammoni rejalashtirish va moliyalashtirishning mustaqil birligi bo'luvchi qismi.

Ilmiy (ilmiy-texnik) yo'l – fanning qandaydir sohasi rivojlanishining muhim masalalarini hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

Izlanish bashorati – mavjud tendentsiyalarning girotqulayik oqibatlari neutral kuzatuvchi nuqtai nazaridan ta'riflanadigan jarayon.

Innovatsiyalarni ilgari surish – innovatsiyalarni amalga oshirishga qaratilgan va o'z ichiga axborot mahsulotlarini ishlab chiqarish va foydalanish, reklama tadbirlari, savdo nuqtalari (innovatsiyalarni sotish bo'yicha shaxobchalar, xaridorlarga maslahatlar berish, innovatsiyalarni sotishni rag'batlantirish) ishini tashkil qilishga qaratilgan choralar majmuasi.

Innovatsiyalarning produtsenti (lot. producent – ishlab chiqaruvchi) – bu ushbu innovatsiyani ishlab chiqaruvchisi.

Innovatsiyalar stsenariyasi – innovatsion loyihani tanlash bo'yicha bir birlari bilan sabab-natija aloqa bilan mantiqiy bog'langan yerizodlarning vaqtdagi tartibga solingan izchilligi.

Iqtisodiy antrorologiya- iqtisodiy sohadagi inson xulqini o'rganuvchi fan, uni ostida ham shaxsiy xulq va ham yakka shaxsning o'zaro hamkorligining ataulab qilingan oqibatlari, hamda oldingi xulq gavalangan institutlar tushuniladi.

Investitsiya — korxona asosiy vositalarini ishlab chiqarishga jalb qilishga (saqlab qolish va kengaytirishga) yo'naltirilgan pul vositalari, xarajatlar, investitsiyalash, ya'ni yerga, inshootlarga, ishlab chiqarishga pul vositalarini qo'yish,

korxona ishlab chiqarishining uzluksizligini ta'minlash va kengaytirish orqali korxona foydasini ortirishga qaratilgan.

Innovatsion korxona (firma, kompaniya) — ITTKI natijalarini tatbiq qiluvchi va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlovchi ixtisoslashgan vositachi shaxs.

Innovatika — innovatsion jarayon rivojlanish qonuniyatlarini o'rganuvchi fan sohasi.

Injiniring — loyiha, maslahat, yuritish bosqichi va boshqaruv faoliyatidir.

Imidj — xo'jalik yurituvchi sub'ektlar va fuqarolar haqida insonlar ongida va tasavvuridagi yo'qori saviyalilik va mavqe tassuroti jamlanmasi.

Kvazimodel – (lot. qyasi-go'yo, shekilli) – mqulayaforalarki o'xshashlar yordamida olingan bashoratlarga qaraganda aniqroq, ammo modellar asosidagi bashoratlarga qaraganda kamroq aniq bo'lgan bashoratlarni olishga imkon beruvchi bir qator qonuniyatlar.

Kvantifikatsiya – (lot. qyantum –qancha – facare - qilmoq) – sifatiu alomatlarini miqdoriu aks qulaytirilishi (masalan, ballardagi baho).

Krizis – (grek. krisis- qaror, burilish nuqtasi)- juda keskin burilish, qandaydir jarayoning og'ir o'tish holati.,inqiroz.

Katta sonlar qonuni – statistikaning qonuni, unga ko'pa additiu (qo'shish yo'li bilan olinadigan) makro o'zgaruvchi (ya'ni ko'lgina tarkib iu qismlarning summasi bo'lgan) o'zining o'rtacha miqdoridan o'zini tashkil qiluvchi har qanday tarkibiy qismga qaraganda, keyingilar o'lchami bo'yicha deyarli bir xil doirada o'zgaradilar.

Kashfiyot- inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.

Qadam- o'yinning uning barcha ishtirokchilari bo'usunadigan rartiyaga tegishli bo'lgan qoidalari va tadbirlari uig'indisini bildiruvchi yeleменти.

Logotir – firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to'liq yoki

qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.

Monte Karlo usuli – haqiqiy hodisalarni tiklanishini yaqinlashtirish uchun imitatsiyalash usuli. Usul kiruvchi o'zgaruvchanlar sezuvchanligining tahlili va ehtimollarini taqsimlanishining tahlilini birlashtiradi.

Model – (fr. modele / lot. Modulus – o'lchov, namuna) si mustaqil muhokama etish va tahlil qilish mumkin bo'lgan haqiqatga nisbatan ba'zi bir munosabatlarga nazariy kirishish.

Merjer — korxonani kuchli kompaniya tomonidan yutib yuborilishi.

Merzener – (lot. major – katta kengroq, ing. merder- birlashish, qo'shilish, yutib yuborish) – bitta firmani boshqa kompaniya tomonidan yutib yuborilishi.

Muloqot – ma'noli mazmunga ega xabarni bir shaxsdan boshqasiga uzatilishi jarayoni.

Novatsiya – (lot. novation – o'zgarish, yangilanish) oldin bo'lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo'yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

Partiya- o'yinni aniq amalga oshirilishini bildiruvchi o'yinning yeleменти, belgilangan natijaga olib keluvchi qoidalarni amaliy qo'llanishi.

Proektsiya (lot. Proectio- oldinga tashlash) – kelajak haqida shartli bayon qilish. Proektsiya odatda imkoniyatlarning qandaydir doirasini qamrab oluvchi bir butun majmuadan bitta hodisaga nisbatan qilinadi.

Yolg'on innovatsiya – mahsulotdagi kichik, uning qurilmasini o'zgartirmaudigan o'zgarishlar, shu jumladan rangi, dekaratsiyasidagi o'zgarishlar.

Reproduktiv ishlab chiqarish – ko'paytirishga qodir ishlab chiqarish, ya'ngi seriyali mahsulot (tovar, xizmatlar)ni ommaviy ishlab chiqarish.

Retsipient (lot. recipientis (recipientis) qabul qiluvchi) –

xo'jalik faoliyatiga ushbu faoliyatni faollashtirish yoki yordam ko'rsatish uchun sarmoyalar kiritiladigan korxona.

Retsipient (lot. recipientis (recipientis)- qabul qiluvchi) korxona – boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ekt, yakka tadbirkor yoki homiudan yordam oluvchi korxona.

Reinjiniring innovatsiya — tadbirkorlik faoliyatida ishlab chiqarish va innovatsiyani tatbiq etishni qayta qurishdagi muhandislik-maslahat xizmati.

Strategiya - o'zi grekcha strategia so'zidan olingan bo'lib, stratos — armiya va ago — qulayaklovchi ma'nosini bildiradi.

Strategiya — harbiy san'atning oliy qismi bo'lib, harbiy sohada jang qilish qoidalarini va jang xarakterini, rejalashtirishning nazariy asoslarini tahlil qilishni, harbiy operatsiyalarga tayyorgarlikni va olib borishni o'rgatadi.

Sinektika- g'oyalarni kasb egalarining ixtisoslashgan guruhlar tomonidan vujudga kelgan muammolarni har xil analogiyalar va assotsiatsiyalardan foydalanish bilan hujum qilish yo'li bilan qidirib topish usuli.

Sinergetika – fanning har xil shoxlari ichki sohalarini birlashtiruvchi fanlararo yo'l. Boshqacha nomi- noto'g'ri chiziqli dinamika.

Sinergizm (grek. cunergio – hamkorlik, hamjamiyat)- ish amaliyotidagi umumiy natija ushbu natijaga kiruvchi alohida samaralar summasidan oshib qulayuvchi hodisa.

Stsenariy (ital. scenario)- syujulay chizmasi, ya'ni nimanidir amalga oshirishning oldindan tayyorlangan rejasi.

Soliqli rejalashtirish - bu xo'jalik yurituvchi sub'ekt tomonidan soliq to'lovlarini amaldagi qonunchilik qoidalarini buzmasdan uzoq muddatga kamaytirishga ko'maklashuvchi xo'jalik jarayonini tashkil qilish va boshqarish va xo'jalik yuritishning tashqi huququ shakllarini tanlash usuli.

Taksomaniya (grek. taxictartibbo'yicha joylashish+ monos -qonun)- odatda ierarxik qurilishga ega haqiqatni murakkab tashkil qilingan sohalarini tasniflash va tizimlashtirish, u

birgalikda bo'usunuvchi guruhlar va kategoriyalarning o'zaro munosabatini tadqiqot qiladi.

Teleologik (grek. telos (teleos)- maqsad) yondoshish-ilmiy-texnik va moliyaviy rivojlanish jarayonlari tashqi rag'batlar (ehtiyojlar, zaruratlar, mo'ljallar, maqsadlar)ga javob qaytarilish sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

Texnologik inkubator (lot. Inkubare jo'jalarni ochib chiqarish) -korxona (bo'lim, laboratoriyaa)ning ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Texnologik injiniring — byuurtmachiga texnologiya taklifi, energiya, transort loyihalarini ishlanmalari va ularni yutish.

Tranzitli (lot. transitis- o'tish) iqtisodiyot - o'tish davri iqtisodiyoti.

Tanlov – o'yinning rartiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi yeleменти.

To'g'ri chiziqli bo'lmagan dinamika – sinergqulayikaning xuddi o'zi.

Tahliliy model' – fundamental qonunlar va tamoyillar asosida orerat iu natijalarni oldindan aytib berishga imkon beruvchi model

Foydali modelning yangiligi- foydali modelning patent qobiliyati hartlaridan biri. Foydali model agar jiddiy alomatlarining uig'indisi texnika darajasidan noma'lum bo'lsa, yangi bo'ladi.

Fonomenologik (grek. rhoimenon - bo'lgan) model-bashoratlash uchun foydalanish mumkin bo'lgan kuzatilayotgan hodisalar majmuasini qamrab oluvchi model. Bunda bu hodisaning asosida yotgan sabablarni izohlash yoki ularni umumiy qonunlar bilan bog'lash maqsadi qo'yilmaudi.

Fetish (ingl. Fetish- sanash, kumir) – xususiy modelni haddan tashqari namoyon bo'lishi, u bozorni tez qamrab oladi, cho'qqiga etadi va ham tez yo'q bo'ladi.

Firma bloki- tovar belgisi va logotirni, hamda har xil izoh beruvchi yozuvlar (mamlakat, rochtali manzili, telefon, teleks) va firmaning tijorat va texnik malakasini aks ettiruvchi firma shiorini kamrozits iyaga birlashtirilishi .

Firma stili – barcha reklama materiallarini moliyaviy grafik dizayni bazasida berilishida xarakterni yaratuvchi badiiu usullarining majmuasi .

Fluktuatsiya (lot. fluctyation - tebranish) – tizimning katta sonini uning o'rtacha miqdori sonidan tasodifu chetga chiqishini ta'riflovchi miqdori.

Fronting – (ingl. Front – ... ga chiqish) – bozorni fronlashtirishning xuddi o'zi.

Faraz – to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza .

Xavflarning tahlili – bo'lg'uvsi (iqtisodiy, siyosiy, harbiu, yekologik va h.k.)holatlarning tahlili . Xavflarning tahlili bu yana raqiblar tomonidan ehtimol bo'lgan tajovuzkorlikning tahlili hamdir.

Xizmat ko'rsatish belgisi – xizmat ko'rsatishning yaxshi sifatini afolatlovchi, mijozni jalb qiluvchi, uni xizmatning xarakteri haqida xabardor qiluvchi tasviriu, grafik yoki kombinatsiyalangan belgi

Firmaning narxi- firmaning bozordagi joylashgan o'rni va uni rivojlanishi istiqbollari ko'rsatkichi.

Yevristika (grek. hevriskor- toraman) – nazariy tadqiqot va haqiqatni izlashning uslubiy qoidalari haqidagi mantiqiy usullarning uig'indisi.

Yevristik bashorat – kelajak modeli asosida qilingan va oddiy yekstrorolyatsiya uchun talab qilinadiganga qaraganda bilimlarning kattaroq darajasi mavjudligini ko'zda tutuvchi bashorat.

Yeksrlerentnaya (rionemaya) — bozorning yeski segmentlarini yangi yoki radikal o'zgarishga yangiliklar tamoiili asocida almashtirish;

Yekzogenli (grek. Yexog - tashqaridan) o'zgaruvchan-

xulqini ushbu model asosida ta'riflash mumkin bo'lmagan o'zgaruvchan.

Yekstrorolyatsiya (ekstro- lot. Rolire- silliq qilish, bezash)

–

1) hodisaning bir qismini kuzatishdan olingan xulosalarni boshqa qismiga tarqatishdan iborat ilmiy tadqiqot usuli;

2) yegri chiziqli tekis - uzluksiz borishi taklifidagi parametrlarini bo'lg'usi miqdorlarini vaqtli bog'liqlikda baholash.

Yeletinatsiyalash (lot. Yeliminare - ... dan haudash)- o'chirish, bartaraf etish, chiqarib tashlash.

Yemririk (grek. Yemriria - tajriba) modeli- hodisalarni to'g'ridan to'g'ri kuzatish yoki yeksperimental ma'lumotlarni tahlil qilish yo'li bilan olingan ma'lumotlar asosida nisbatlarni belgilash yo'li bilan oldindan aytib berish mumkin bo'lgan xulqning modeli.

Yendogenli (lot. grek. Yendon-ichki) o'zgaruvchan xulqning dinamikasibelgilangan model, raradigma yoki ko'rib chiqilayotgan fandan kelib chiqqan holda to'liq tushuntirilish va bayon qilishning mumkin bo'lgan o'zgaruvchanlik.

Yangilik kiritish – innovatsiyaning xuddi o'zi.

G'oya – yangi loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin.

TESTLAR

1. «Firmani boshqarishni asosiy vazifalari» degan tushunchaga nimalar kiradi?

- a) ta'minot, ishlab chiqarish
- b) ishlab chiqarish, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar
- v) ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, markyoting, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar
- g) ishlab chiqarish, marketing, sifat
- d) ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, marketing, xodimlar, sifat, ilmiy tadqiqotlar, foyda

2. Yangi faoliyat boshlayotgan firma strategiyasini yaratish va amalga oshirish ketma-ketligi qanday?

- a) ish yo'nalishlarini shakllantirish
- b) ish rejasini amalga oshirish
- v) strategiyani amalga oshirish
- g) qilingan ishlarni baholash
- d) maqsadni aniqlash va rivojlanish rresriktivi
- ye) a, d, b, v va g

3. Faoliyatdagi firmalar uchun strategiyani yaratish va amalga oshirish ketma-ketligi qanday?

- a) maqsadni aniqlash va rivojlanish peresrektivi
- b) ish yunalaishlarini shakllantirish
- v) qilingan ishlarni baholash
- g) strategiyani amalga oshirish
- d) rejani amalga oshirish
- ye) v, a, b, d va ye

4. Strategiyani amalga oshirishni qaysi bosqichida korrektirovkaga zaruriyag seziladi?

- a) 1
- b) 2
- v) 3
- g) 4

d) 5

ye) 6

5. Firmada maqsadning asosiy tiplari qaysi ?

a) miqdor va sifat

b) moliyaviy va strategik

v) absolyut va aloqador

g) yalri daromad

d) foyda

6. Menejerni qaysi sifatlariga xurmat bilan qaraysiz ?

a) bozor tenedensiyalarini o'rganish qobiliyati, vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltirish

b) vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltirish , yaxshi strategiyani ishlab chiqish va uni xayotga tadbiq etish

v) bozor tendensiyalarini o'rganish, vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltirish, ajoyib strategiyani ishlab chiqish

g) a va g

d) to'g'ri javob yo'q

7. Strategiyaning asosiy savollari qaysilar ?

a) ish qay darajada rivojlangan, mijozlarni qanday qondirish kerak, raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak

b) bozor sharoitini o'zgarishiga qanday javob berish kerak

v) firmani aloxida funksional zvenolarini qanday boshqarish kerak

g) strategik va moliyaviy maqsadlarga qanday vaziyatmoq zarur

d) bozor xolati qanaqa, baho qanaqa, ishni qay darajada rivojlantirish kerak, raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak

ue) b va g

8. Moliyaviy maqsadga nimalar kiradi ?

a) ishlab chiqarish xajmini kengaytirish, foydani oshishi, investitsiya

b) naqd pulni oshirish, devidentlar, zayomlar

v) foyda xajmi, investitsiyalardan qaytim, zaem va devidentlarni oshirish

g) aksiyalar, zayomlar, investitsiyalar

d) dividendlar, qimmatbaho qog'ozlar, investitsiyalar

9. Strategik maqsadga nimalar kiradi ?

a) o'sishni yo'qori temrini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, karigal qo'yilmalarini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirishga vaziyatlash, firma obryuini yaxshilash

b) o'sishni yo'qori temrini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish, firma obryuini yaxshilash

v) o'sishni yo'qori temrini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish, yo'qori foyda

g) o'sishni yo'qori temrini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash

d) o'sishni yo'qori temrini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, firma obryuini yaxshilash

10. Strategik rejada nimalar yoritilishi kerak?

a) faoliyat yunalashini tanlash, uni asoslash, uzoq muddatli maqsadlar, so'ngi natijalar

b) faoliyat yunalashini tanlash, qisqa muddatli va uzoq muddatli maqsadlar. ularga etishish yullari

v) bozor xolati, birinchi navbatdagi maqsad va qo'llanilayotgan choralalar va ularni natijalari

g) faoliyat yunalashini tanlash, uzoq muddatli maqsadlar

d) faoliyat yunalashini tanlash, so'nggi natijalar

11. Strategik ko'rish nima?

a) kelajakka ishonch bilan qarash , bozorni rivojlanish rerspektivi

b) bu «firma nima qilishi kerak» degan savolga javob bera olish

v) bu tashkilotni rivojlanish faoliyati yo'nalashilarga rerspektiv qarash, firmani vaziyatgan va vaziyatmoqchi bulgan bazali konsepsiyasi

g) yuz berajak iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan ko'pa bilish

d) prognozlashtirish

12. Strategik ko'rish-bu quyidagi savollarga javob:

a) xoxlangan natijalarga qanday vaziyatlash kerak
b) kimmiz, nima bilan shug'ullanyarmiz va nimaga vaziyatmoqchimiz

v) maksimal foydaga qanday vaziyatlash kerak
g) qanday maxsulot ishlab chiqarish kerak
d) to'g'ri javob yo'q

13. Yaxshi ishlab chiqilgan strategik ko'rishni shakllanishi va firma missiyasini asoslanganligi kyuidagi asreklarni o'z ichiga oladi:

a) qanaqa o'lchanadigan ko'rsatkichlarga firma vaziyatadi
b) firma biznesni qanaqa muxitida ishlayarti
v) firma missiyasi aniq, foydadir
g) firmani strategik kursini o'zgartirish zaruriyati xaqida o'z vaqtida qaror qabul qilish
d) b, v va g

14. Biznes muxitini to'g'ri aniqlash uchun qanday omillarni xisobga olishi kerak?

a) firmani mexnat, moliyaviy resurslarini
b) xaridorni yextieji-nima ishlab chiqarish kerak
v) firmani texnik imkoniyatlari
g) xaridorlar guruxi-tovar shular uchun ishlab chiqarilgan
d) ishlab chiqarishni texnologik aloxidaligi
e) b, g va e

15. Faoliyat muhitini aniqlash kuyidagicha bo'ladi:

a) tarmoqli yoki universali
b) umumiy yoki dqulayali
v) ixtisoslashgan yoki aralash
g) umumiy
d) to'g'ri javob yo'q

16. Kompaniyani maqsadi nima?

a) maksimal foydaga vaziyatlash
b) boshqarish apparatini belgilangan vaqtda belgilangan natijalarga zrishish majburiyati

v) ishlab chiqarish xajmini oshirish
g) ishlab chiqarilgan tovarni xaridorgir bo'lishini ta'minlash
d) tovar aylanish xajmini oshirish

17. Qaysi ko'rsatkichlarda maqsad aniqlanishi kerak?

a) natural va qiymatli
b) miqdor va sifat
v) miqdor va o'lchovli
g) absalyut va aloqador
d) umumiy va dqulayalli

18. Maqsadni qo'yishda qaysi kategoriyadan foydalaniladi?

a) ixtiyoriu
b) maksimal
v) qiyin, ammo bajarish mumkin
g) a va b
d) to'g'ri javob yo'q

19. Strategiya qanday savollarga javob berish kerak ?

a) maksimal foydaga qanday vaziyati kerak
b) maqsadga qanday vaziyatlash kerak
v) ishlab chiqarishini qanday kengaytirish kerak
g) raqobatchilarni qanday yo'qotish kerak
d) firmani uzoq muddatli pozitsiyasini qanday kuchaytirish kerak

20. Kompaniya strategiyasi qanday tashkiliy darajada qayta ishlanadi?

a) ijtimoiy, psixologik, xo'jalik
b) koorerativ, ishbilarmon, xo'jalik, funksional, oreratsion
v) ashkiliu, orerativ, boshqaruv
g) ijtimoiy, psixologik, orerativ
d) tashkiliy, korrerativ, funksional, oreratsion

21. Strategiyani tanlashda qanday ichki omillar xisobga olinadi?

a) iqtisodiy rivojlanish darajasi, xaridorlik qobiliyati, axoli, bozor xolati

b) konunlar, davlat siesati, ijtimoiy tenglik, jamiyat pozitsiyasi

v) ishlab chiqarish kuvvati, xodimlar kvalifikatsiyasi, moliyaviy sharoit

g) moliyaviy sharoit, xaridorlik qobiliyati

d) to'g'ri javob yo'q

22. Biznes faoliyati va menejerning qulayik qobiliyati strategiyaga ta'sir kursatadimi?

a) xa

b) yo'q

v) ta'sir kursatadi biroq autarlik darajada emas

g) ba'zi bir xollarda

d) to'g'ri javob yo'q

23. Strategiyani qayta ishlashda asosiy yo'nalishlarni taxlili qanday?

a) tarmoqdaga vaziyat va undagi raqobat sharoiti

b) texnologik jixozlar va xomashe bilan ta'minlash

v) kompaniyadagi ichki vaziyat va raqobatdoshlik

g.) kompaniyani moliyaviy axvoli va to'lov qobiliyati

d) hamma javoblar to'g'ri

24. Tarmoqning asosiy xarakteristikasi qanday?

a) kapital qurilmalarni zaruriu o'lchami

b) ishlab chiqarish xajmi

v) tarmoqdagi texnik jarayonni past yoki yo'qori temri

g) katta yoki kichik ishlab chiqarish personali

d) yo'qori defferension yoki standart maxsulot

25. Tarmoqdagi raqobat xolatini kandau raqobatchilik kuchlari xarekterlaudi?

a) sotuvchilarni ko'p sonliligi

b) ta'minotchilarni raqobatchilik kuchlari

v) xaridorlarnii raqobatchilik kuchlari

g) iste'molchilarni xaridorlik qobiliyati

d) sotuvchilar o'rtasidagi raqobat

ue) tovarni bozorga chiqishi

26. Tarmoqdagi xarakatlanuvchi kuchlarga tushuncha bering.

a) katta kapital bilan ta'minlangan kompaniyalar

b) tarmoqdagi o'zgarish xarakterini belgilovchi va katta ta'sir kursatuvchi kuchlar

v) katta ishlab chiqarish kuvvatiga ega kompaniyalar

g) a va v

d) to'g'ri javob yo'q

27. Ko'p uchraydigan xarakatlanuvchi kuchlarga nimalar kiradi ?

a) iqtisodiy o'sishga uzoq muddatli tendensiyalardagi o'zgarishlar

b) ish xaqi darajasini o'zgarishi

v) iste'molchilar tarkibini o'zgarishi

g) tovar sifatini o'zgarishi

d) to'g'ri javob yo'q

28. Tarmoqdagi umumiy vaziyat taxlilini maqsadi va undagi raqobatga javobnn x da olish mumkin, x nimaga teng ?

a) 3

6) 6

v) 7

g) 9

D) 12

29. Tarmoqdagi umumiy vaziyatga va undagi raqobatga nechta standart omillari ta'sir kursatadi ?

a) 2

6) 9

v) 11

g) 14

D) 20

30. Tarmoqdagi firma raqobat pozitsiyasini takkoslovchi asbob bo'lib xizmat qiladi:

a) korxonani iqtisodiy axvolini belgilashda matritsa usulida

foydalaniladi

- b) strategik guruxlarni kartalarini qayta ishlash
- v) indikativ usuldan foydalanish
- g) a va b
- d) to'g'ri javob yo'q

31. Strategik menejmentning mazmuni nimalardan iborat?

- a) firma biznesining yo'li va asosiy maqsadlarini belgilab olish
- b) firmaning tashqi muxitini tahlil qilish
- v) diversiyalangan firma portfelini tahlil qilish
- g) integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash
- d) barcha javoblar to'g'ri

32. Kompaniya strategiyasi qanday savollarga javob berishi kerak?

- a) ishni qanday rinojlantirish kerak? mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish uchun?
- b) kompaniyaning ayrim funksional bo'linmalarini qanday boshqarish kerak
- v) moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib vaziyatlash mumkin
- g) qanday qilib tovar aylanishini ko'paytirish mumkin
- d) a, b va v

33. Strategiyani amalga oshirishdagi asosiy boshqaruv tadbirlari tarkibi necha qismdan iborat?

- a) 6
- 6) 8
- v) 12
- g) 5
- D) 3

34. Boshqaruv jarayoni strategiya bajarilishida menejer rahbarlik xususiyatlarining ahamiyati nimada?

- a) biznes sohasidagi bilim va tajribasida
- b) yoshligi yoki qariganligida

- v) jinsi va yoshida
- g) boshqa xodimlar bilan shaxsiy aloqalarida
- d) ijtimoiy axvolida

35. Strategiyani amalga oshirishda menejer salohiyatining ahamiyati nimada?

- a) muammolarni hal etishda diagnostika qilishda
- b) ma'muriy ko'nikmalarda
- v) shaharlararo munosabatlarni tashkil etishda
- g) odamlar myomala qilish ko'nikmalarida
- d) begona kishilar bilan myomalada bo'lganda

36. Tashkilot tizimidagi birinchi navbatdagi harakatlar ketma-ketligi qanday bo'lishi kerak?

- a) biznesni tashkil etish va qarorlar qabul qilish jarayoni strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qaratilgan bo'lishi kerak
- b) mavjud tajriba, asosiy yutuqlar, boshqaruv talanti, texnikaviy nau-xou, raqobatbardoshlik imkoniyatlarini zarur talablarga mosligini tekshirish
- v) hal qiluvchi joylar lavozimlarga-(salohiyatli) talantli mutaxassislarini qo'yish
- g) xodimlar ijtimoiy axvolini yaxshilash
- d) a, b va v

37. Nima boshqaruv komandasini tayyorlashda asosiy talablar doirasiga kirmaudi?

- a) alohida talant sohibi
 - b) tayyorgarlik darajasi
 - g) tashqi ko'rinishi
 - d) ijtimoiy kelib chiqishi
2. injiniring nima?

38. «Honda» kompaniyasining asosiy yutuqlari nimalarda namoyon bo'ladi?

- a) engil avtomobillar ishlab chiqarishda peshqadamligi
- b) benzinli va kichik xajmli dvigatellar ishlab chiqarish texnologiyalarini eksport qilish sohasida

v) kompaniya dunyoda eng yirik avtomobil ishlab chiqaruvchi

g) dizel dvigatellar ishlab chiqarishda

d) zamonaviy generatorlar ishlab chiqarish va ularni targ'ib qilish

39. Asosiy qadriyatlar nechta o'ziga xos xususiyatlarga ega?

a) 4

b) 5

v) 6

g) 3

d) 2

40. Tashkilot strategiyasini amalga oshirishda qaysi faoliyatlarning ahamiyati yo'q?

a) funksiyalarning o'z vaqtida va yaxshi bajarilishi kerakligi

b) faoliyatlarni yomon bajarilishi jiddiy xavf tug'dirishi

v) torshiriqlarni aniq bajarilishi

g) tashkilot xodimlarining jamoat joylarida o'zlarini tuta olmasligi

d) mutaxassislarning xorijiy tillarni bilmasligi

41. G'olibona strategiya belgilari nimalardan iborat?

a) moslik darajasi mezoni

b) raqobat kurashida ustunlik mezoni

v) yaxshi strategiya, uning imkoniyatlari va intilishlari

g) ish jadalligini oshirish mezoni

d) a, b va g

42. Funktsional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari nimalarda?

a) xaddan tashqari funksional ko'p-ko'ponalikda

b) muhim strategik ishchan jarayonlarning odatdagi an'anaviy yo'llar bo'yicha bo'shab chiqishi

v) alohida bo'limlar javobgarliklarida

g) a va b

43. Tashkiliy tuzilma ishonchligi qanday aniqlanadi?

a) foyda ko'rsatkichi bo'yicha

b) mehnat unumdorligi darajasi bo'yicha

v) xatolarga yo'l qo'ymaslik ko'rsatkichi bo'yicha

g) xodimlarning ortimal soni bo'yicha

d) xamma javoblar to'g'ri

44. Tashkilot strategiyasi va byudjeti oralig'ida bog'liqlik bormi?

a) bor

b) yo'q

v) vaziyatga bog'liq

g) strategiya xiliga bog'liq

d) byudjet parametrlariga bog'liq

45 UMS nimani ifodaladi?

a) umumiy menejment sifatini

b) umumiy maxsulot standartlarini

v) umumiy mutaxassislar sonini

g) umumiy muvaffaqiyat strategiyasini

d) xamma javoblar to'g'ri

46. Byudjet va strategiya bilan bog'liq strategiyani amalga oshirishning nechta usuli mavjud?

a) 3

b) 4

v) 5

g) 6

d) 2

47. Strategiyani ta'minlovchi tizim nima?

a) ishchan operatsiyalarni qo'llab -quvvatlovchi tizim

b) kommunikatsiya tizimi

v) favqulotda vaziyatlardagi aloqa tizimi

g) xamma javoblar to'g'ri

d) xamma javoblar noto'g'ri

48. Informatsiya tizimida qaysi infoormatsiya asosiy emas

- a) xaridorlar xaqidagi
- b) xom-ashyo materiallar xaqidagi
- v) ishlab chiqarish xaqidagi
- g) personal xaqidagi
- d) moliyaviy natijalar xaqidagi

14. Strategik jarayonni nazorat qilish imkonitini beruvchi xisobotlar tizimida nechta qoidalarga rioya qilish kerak?

- a) 3
- b) 4
- v) 5
- g) 6
- d) 9

50. Xaridorlarni sermaxsul mehnatga motivatsiya qilishda qaysi choratadbirlarni qo'llash maqsadga muvofiq emas?

- a) mukofot to'lash
- b) ko'tarinki ruxdagi undov
- v) korporativ qo'shiqlar aytish
- g) ish xolati xaqidagi axborot
- d) qo'rquv va ruxiu bosim

51. Bo'linmalar va xizmatchilar ishining asosiy ishi nimalardan iborat?

- a) xarajatlarning pasayishi
- b) qo'yilgan maqsadlarga vaziyatish
- v) mexnat unumdorligini o'sishi
- g) byudjetni bajarilishi
- d) rejani bajarilishi

52. Rag'batlantirish va mukofotlash tizimi nechta talablar qo'yiladi?

- a) 2
- b) 3

- v) 4
- g) 5
- d) 1

53. Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'pa nechta turlarga bo'linadi?

- a) shavqatsiz jadal raqobat
- b) meyordagi raqobat
- v) jalb qiluvchi zaif raqobat
- g) a va v
- d) a, b va v

54. Nima korporativ raqobat bilan bog'liq emas?

- a) tashkilot qadriyatlari
- b) ish uslubi, ish uslubi an'analari, xodimlar dunyo qarashlari

- v) tashkilot ta'minotchilari
- g) xamkor tashkilotlar soni
- d) to'g'ri javob yo'q

55. Korporativ madaniyat asosi nimada?

- a) kompaniya falsafasi asosida
- b) kompaniya raqobatchilik pozitsiyasida
- v) kompaniyaning amaliy ishida
- g) xamma javoblar to'g'ri
- d) xamma javoblar noto'g'ri

56. Korporativ madaniyatni tashkil etishning asosiy omillari nimalarda?

- a) rrinsirlarni o'rganuvchi kuchli peshqadamni mavjudligida
- b) an'analarga muvofiq kompaniya raxbariyatining mustahkam hohishida
- v) kompaniya aksionerlari, xodimlar va xaridorlar xaqida muntazam xaurixoxlikda
- g) muntazam narxlarni pasaytirishga intilishda
- d) xamma javoblar noto'g'ri

57. Nosog'lom korporativ madaniyatning asosiy belgilari nimalardan namoyon bo'ladi?

- a) xaddan tashqari siyosiy xolatni vujudga keltirishda
- b) innovatsiyalarga g'auirlik munosabatlarida
- v) ishlab chiqarish xajmlarini muntazam o'sishiga intilishda
- g) tashkiliy ahamiyatiga, byudjet, strategiyadan bo'lak tizimlar nazoratiga katta ahamiyat beruvchi menejerlarni rahbar lavozimlarga ko'tarishda
- d) begona tajribani qo'llashni xoxlamaslikda

58. Quyidagilarni qaysilari muxitga moslashuvchanlik madaniyatini o'ziga xos xususiyatlari qatoriga kirmaudi?

- a) biznes yuritishning doimiy rrinsirlariga, tashkilotning xaqiqu kapitaliga katta e'tibor beruvchi raxbariyatning mavjudligi
- b) tavakkalchilikka, yeksrerimaent innovatsiya va strategiyani o'zgartirishga boruvchi menejerlarni mavjudligi
- v) ishlab chiqarish asosiy fondlar yangilashga intilish
- g) xamma javoblar to'g'ri
- d) xamma javoblar noto'g'ri

59. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatni o'zgartirish necha yil davom etadi?

- a) 1-3 yilgacha
- b) 3-5 yilgacha
- v) 5-10 yilgacha
- g) 2-4 yilgacha
- d) xamma javoblar to'g'ri

60. Mujassamlikka intiluvchan kompaniyalar nimalarga e'tiborni qaratadilar?

- a) xar bir kishi, xar bir xodimga
- b) ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilashga
- v) maxsulot sifatini yaxshilashga
- g) xamkorldar bilan aloqalarni mustaxkamlashga
- d) xaridorlar talabini qondirishga

61. Strategiyani amalga oshirish uchun zarur informatsiya manbalari nima deyiladi?

- a) bevosita va bilvosita
- b) rasmiy va norasmiy
- v) ochiq va maxfiy
- g) xamma javoblar to'g'ri
- d) xamma javoblar noto'g'ri

62. XMAAB ni kengaytirilgan ta'rifini ifodalang.

- a) xodimlarni maksimal aloqa asosida boshqarish
- b) xodimlar malakalarini attestatsiya asosida belgilash
- v) xodimlarni mukofatlash asosini aniqlash belgilari
- g) xamma javoblar to'g'ri
- d) xamma javoblar noto'g'ri

63. Tashkilotning madaniy qadriyatlari necha yilda qayta ko'rib chiqiladi?

- a) 1-3 yilda
- b) 5-25 yilda
- v) 10-25 yilda
- g) 2-3 yilda
- d) 5-6 yilda

64. Yangi g'oyalarni o'tkazishda kimlarga tayanish kerak?

- a) og'ir-vazmin odamlarga
- b) yangi g'oyalarni o'zida mujassamlashtiruvchi, to'rtlovchi, kishilarga
- v) yeski tartibni buzuvchi kishilarga
- g) ish vaqtining tejamkorligiga
- d) murakkab fe'l-atvorli kishilarga

65. O'zul-kesil qaror qabul qilish imkonini beruvchi asosiy rrinsirlarni ifoda qulaying.

- a) qancha zarur bo'lsa shuncha informatsiya to'rtlash
- b) vaziyatni to'rtla oydinlashtirish
- v) tashkilotdagi xolatni bayon etish rrinsiri
- g) tashkilot reshqadamligi va ichki kuchlarni birgalikda

qaror qabul qilishga intiluvchanlik rrinsiri

d) xamma javoblar to'g'ri

66. Kompaniya strategiyasi qanday savollarga javob berishi kerak?

a) ishni qanday rivojlantirish kerak

b) mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish mumkin

v) raqiblardan qanday qilib o'zib kqulaysa bo'ladi

g) o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanau javob berish lozim

d) xamma javoblar to'g'ri

67. Korporativ maqsad bu-

a) firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga vaziyatish majburiyatidir.

b) tashkilot o'z aksionerlarining belgilangan vaqtda aniq natijaga vaziyatish majburiyatidir

v) tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga vaziyatishda foydalanadigan tashkiliy xatti-xarakatlar va boshqaruvga yondashuvlar majmui

g) kompaniya to'rgan joyidan vaziyatmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin degan masalani yechish borasidagi yo'riqnoma

d) tashkilot o'z aksionerlari manfaatlarini to'laroq qondirish maqsadida amalga oshiriladigan faoliyat

68. Korporativ maqsadga yo'nalganlikning 3 asosiy tarkibiy qismi nimalardan iborat?

a) firmaning biznesini aniqlash

b) kompaniya biznesning qaysi sohasida ishlayotganligini tushunish

v) firmaning asosiy maqsadlarini belgilash

g) korporativ falsafani aniqlash

d) a, v va g

69. Ishbor strategiya qanday yo'l uchun ishlab chiqiladi?

a) kompaniyaning xar bir yo'li uchun

b) kompaniya va uning faoliyat yo'llari uchun

v) asosiy tuzilmalar uchun

g) kompaniyaning xar bir funksional tuzilmasi uchun

d) a va v

70. Kompaniya strategiyasini ifodalashda ta'sir ko'rsatadigan ichki guruxlar kimlardan tashkil topadi?

a) menejerlar, direktorlar kengashi, xukumat

b) xissadorlar, kasaba uyushmalari

v) yollanma ishchilar menejerlar

g) direktorlar kengashi, menejerlar, xissadorlar, yollanma ishchilar

d) raqobatchilar, jamiyat, xissadorlar, direktorlar kengashi

71. Kompaniya strategiyasini ifodalashda ta'sir ko'rsatadigan tashqi guruxlar kimlardan tashkil topadi?

a) iste'molchilar, xissadorlar

b) iste'molchi yetkazib beruvchi, xukumat, kasaba uyushmalari, raqobatchilar, jamiyat

v) yetkazib beruvchi, xukumat, kasaba uyushmalari menejerlar, xissadorlar, yollanma ishchilar

g) xukumat, kasaba uyushmalari, iste'molchilar, xissadorlar

d) kasaba uyushmalari, xukumat, iste'molchilar, menejerlar

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi.-T.: O'zbekiston, 2019 y.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'rida"gi Qonuni.// O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining axborotnomasi,1997 y.,9-son.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ishlab chiqarishga inovatsion loyihalar va texnologiyalarni tadbqiq etishni rag'batlantirish bo'yicha qo'shimcha choralar haqidagi" Qarori – "Xalq so'zi", 2008 yil, 16 iyul.
4. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" tog'risidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni
5. "Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida raqamli infratuzilmani yanada modernizatsiya qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 noyabridagi PO-4022-sonli Qarori. Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.22.11.2018y.,07/18/4022/2199-son.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so'zi.23.012018
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. // Xalq so'zi.18.012017
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning "Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishni ta'minlashga, xususiy mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi Farmoni (PF-4848. 05.10.2016 y.) da tadbirkorlik sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash masalalari.
9. Yo'ldoshev N.Q. va boshqalar. «Innovatsion menejment».

Darslik. TDIU. 2011 y. - 12 b.

10. Fatxuddinov.R.A. «Innovatsionn menedjment: Klassifikatsiya, strukturi i otlichitelnie cherti innovatsionnix organizatsiy; Yekonomicheskie zakoni, zakoni organizatsii, nauchnie podxodi i printsipi i dr.»: Uchebnik dlya vuzov Izd. 5 -ye, ispr, dop. «Piter», 2007.
11. Yergashev F., D. Raximova, A. Sagdullaev, O.Parpiev, Sh. Zaynutdinov «Innovatsion menedjment. Darslik». Toshkent, «Akademiya».
12. Soliev A., Buzrukxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. -T.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.
13. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma 2010.- 305 b.
14. Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv-uslubiy majmua, T.:TDIU, 2012.-b.
15. Goncharenko L.P., Oleynikov Ye.A., Berezin V.V. "Innovatsionnyy menedjment" uchebnoe posobie/M.: KNORUS, 2005, - 144 s.
16. Dorofeev V.D., Shmeleva A.N. «Innovatsionniy menedjment» Uchebnoe posobie dlya vuzov. -M: «Feniks», 2009.
17. Muxamedyarov A.M. "Innovatsionnyy menedjment" uchebnoe posobie – M.: Infra – M, 2006. - 37 s.
18. Ishmuxamedov A.E., Abdusattarova X.M Akabirova D.N. Innovatsion strategiya: uch.posobieG'pod red. B.Xodieva.- T.: MVSSO RUz. 2007. - 250 s.
19. Muxamedyarov A.M. "Innovatsionnyy menedjment" uchebnoe posobie – M.: Infra – M, 2006. - 37 s.
20. Lapygin Yu.N. Strategicheskii menedjment. Uchebnoe posobie. - M.: Yeksmo, 2010.-432 str.
21. Kruglova N.Yu., Kruglov M.I. Strategicheskii menedjment. Uchebnik. M.:RDL, 2006.-317 str.
22. Malenkov Yu.A. Strategicheskii menedjment. Uchebnik. – M.: Prospekt, 2009. – 224 str.
23. Fattaxov A.A. Strategii marketinga v optovoy trgovle i puti povыsheniya yee yeffektivnosti. Uchebnik. – T.: Fan, 2008.-

200 str.

24. I.B.Gurkov Strategicheskiy menedjment organizatsii. Uchebnoe posobie.-M.: TEIS, 2009.-250 str.

25. Mardonova A.T. Korxonalarda innovatsion faoliyatni boshqarish mexanizmini takomillashtirish. // Iqtisodiyot va ta'lim jurnali.7-son//-T.:2018 106-112 – bqlaylar.

26. Rasulxo'jayev Z.J. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishning asosiy jihatlari.// Yekonomika I finansi jurnali 2-son// -T., 2013 17-19 bqlaylar.

27. Yernazarov O.E. Innovatsiyalar – sanoat korxonalari samaradorligini oshirish mexanizmlari.// O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi jurnali. 4-son// T., -2017 yil, 36-38 bqlaylar.

28. Karjabova X.A. Innovatsion rivojlanish sharoitida mexnat bozorida hududiy axborot xizmatini takomillashtirish.// Servis ilmiy-amaliy jurnali. 3-son// - T., -2016 yil, 29-33-bqlaylar.

Internet saytlari

1. www.lex.uz (O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi)

2. www.norma.uz (O'zbekiston axborot huququ portali)

3. <http://www.bookzzz.com> - Iqtisodiy-matematik usullar va modellar bo'yicha adabiyotlar bazasi.

4. <http://www.semi.com> - Rossiya Federatsiyasi Markaziy iqtisodiy matematika instituti sayti.

5. <http://www.hse.ru> - Oliy iqtisodiyot maktabi sayti.

6. <http://www.nber.com> - Iqtisodiy tadqiqotlar milliy byurosi sayti (AQSh).

7. <http://www.gov.uz> – O'zbekiston Respublikasi hukumat portali.

8. <http://www.cer.uz> - Iqtisodiy tadqiqotlar markazi sayti.

9. <http://www.stat.uz>– O'zbekiston Respublikasi davlat statistika qo'mitasi rasmiy sayti.

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
1-MAVZU. "STRATEGIK MENEJMENT" FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI.....	5
1.1."Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati	5
1.2. Kompaniya missiyasi va strategik qarashlarni belgilash....	11
1.3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari	15
1.4. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish, amalga oshirishini baholash hamda nazorat qilish	17
2-MAVZU. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI.....	24
2.1. Strategik menejmentning besh vazifasi	24
2.2. Firma faoliyat yo'llarini belgilash omillari	28
2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi	30
2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar	38
2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalash	40
3-MAVZU. TARMOQLAR VA ULARNING IQTISODIY TAVSIFLARI VA KO'RSATKICHLARI	48
3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari	48
3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar	50
3.3.Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterningi "beshta kuch modeli"	53
3.4. Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi omillar	60
4-MAVZU. KOMPANIYA AHVOLINING TAHLILI	65
4.1. Kompaniya holatini tahlil qilish uslubi	65
4.2. Kompaniyani strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili	75
4.3. SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash	82
4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash	85
4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda	88
5-MAVZU. STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLARI	91
5.1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi	91
5.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish	92
5.3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish	94

5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi	95
5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari	96
6-MAVZU. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH	99
6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish	99
6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi	100
6.3. Dersinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi	103
6.4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi	104
6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi	106
7-MAVZU. DIVERSIFIKASIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYASI	109
7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi	109
7.2. Vertikal integratsiya	117
7.3. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi	118
7.4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi	121
8-MAVZU. DIVERSIFIKASIYALANGAN KOMPANIYANING STRATEGIK TAHLILI	125
8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash	125
8.2. Matritsali taxlil yordamida diversiyalangan portfelni baxolash	126
8.3. O'rta korxonalar yevolyutsiyasining matritsasi	133
9-MAVZU. INNOVATSION MENEJMENT ASOSLARI VA XORIJ TAJRIBASI	136
9.1. Innovatsion menejment fanining predmeti va uslubi	136
9.2. Innovatsion menejmentning maqsad va vazifalari, tashkil etish va nazorati	141
9.3. Innovatsiyaning klassifikatsiyasi va investitsion menejmentning mohiyati	152
10-MAVZU. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH	166
10.1. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish	166
10.2. Korxonalarda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari	168
10.3. Innovatsion rivojlanishni moliya-viu qo'llab-quvvatlash	173

11-MAVZU. INNOVATSIYA FAOLIYATINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH	180
11.1. Innovatsiya faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlari	180
11.2. Korxona faoliyatining strategik boshqarish	191
11.3. Korxonaning innovatsion salohiyatini baholash	200
12-MAVZU. KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNING TASHKILIY STRATEGIYASI	209
12.1. Rivojlanishning tayanch strategiyasi	209
12.2. Intensiv o'sish strategiyasi	210
12.3. Integral o'sish strategiyasi	210
12.4. Diversifikasiyalangan o'sish strategiyasi	211
12.5. Investitsion o'sish strategiyasi	212
12.6. Himoyalash strategiyasi	213
12.7. Ortimal va past xarajatlar strategiyasi	214
12.8. Korxonalarning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish	216
12.9. Korxona faoliyatini investitsion rejalashtirish	218
13-MAVZU. INNOVATSION RIVOJLANISH STRATEGIYASI	222
13.1. Innovatsion rivojlanish strategiyasining mohiyati	222
13.2. Mamlakat innovatsion rivojlanishining mavjud muammolari	232
13.3. Strategiyaning asosiy maqsadi va yo'llari	234
GLOSSARIY	249
TESTLAR	261
ADABIYOTLAR RO'YXATI	278

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM,
FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
CHIRCHIQ DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI
AXBOROT RESURSLAR MARKAZI

R.Musurmanov, K.M.Xurramov, A.N.Rasulov

STRATEGIK MENEJMENT

O'QUV QO'LLANMA

Muharrir: X. Tahirov
Texnik muharrir: S. Meliquziyeva
Musahhih: M. Yunusova
Sahifalovchi: A. Isxoqov

Nashr. lits № 2244. 25.08.2020 y.
Bosishga ruxsat etildi 05.06.2024 y.
Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozi. "Cambria"
garnituras. Hisob-nashr tabog'i. 17,875.
Adadi 100 dona. Buyurtma № 2265223.

«Sarbon LLS» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.

+998 (94) 673-66-56

ISBN 978-9910-9398-5-3



9 789910 939853