

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ҚАРШИ МУХАНДИСЛИК ИҚТИСОДИЁТ ИНСТИТУТИ**

ИҚТИСОДИЁТ ФАКУЛЬТЕТИ

«МЕНЕЖМЕНТ» КАФЕДРАСИ

5340200-“Менежмент” йўналиши кундузги бўлим IV курс, МЖ–465 гуруҳ
талабаси **Хасанова Софьянинг** “Инновация стратегиясини танлаш” мавзусида

КУРС ИШИ

БАЖАРДИ: “Менежмент» (тармоқ ва соҳалар
бўйича) таълим йўналиши битирувчи IV -курс
талабаси **Хасанова С.**

РАЎБАР:
Х.Абдиназаров “Менежмент”
кафедраси ассистенти

Курс иши кафедрада химоядан ўтди
_____ сонли баённома « _____ » _____ 2014 й.

ҚАРШИ – 2014 йил

МАВЗУ: ИННОВАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИНИ ТАНЛАШ.

МУНДАРИЖА.

КИРИШ

I-БОБ. ИННОВАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ ҲАҚИДА ТУШУНЧА ВА УНИНГ ЗАРУРЛИГИ.....

1.1. Стратегиянинг аҳамияти ва уни ишлаб чиқиш

1.2. Корхона фаолияти ва унинг стратегиясига таъсир этувчи омиллар.....

II-БОБ. КОРХОНА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИ ДАВОМИДА СТРАТЕГИК ТАНЛОВ.....

2.1. Инновация стратегиясини танлаш усуллари.....

2.2. Инновация стратегиясига қараб фирмаларнинг туркумларга бўлиниши.....

III-БОБ. ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯ ТУРЛАРИ

3.1. Хужум ва мудофаа стратегияси

3.2. Рақобат стратегиясининг ҳар хил босқичларида ҳаётий йўналиш тармоқлари

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

КИРИШ

Қисқа муддат оралиғида республикани жаҳон бозорига олиб чиқиш учун умумий ишлаб чиқариш самарадорлигини кўтариш, бошқарув аппаратининг яқуний натижаларига қаратилганлигини, бозор эҳтиёжини тўлақонли қондириш каби ишларни бажариш лозим.

“Инсоният, мамлакатлар ва халқлар ҳаётида XX-аср поёнига етмоқда. Ишончим комилки, бизни – ҳозирги Ўзбекистонда истиқомад қилувчиларнинг кўпчилигини тирикчилик ташвишлари – чин воқелик муаммолари билан бирга: “Бу ёруғ оламда биз кимиз ва не бир сир-синоатмиз, қаёққа қараб кетяпмиз? Инсоният янги XXI – асрга қадам қўйганида бизнинг ўрнимиз қаерда ва қандай бўлади?” – деган саволлар ўйлантириши табиий.

Биз яшаётган давр қандай хусусиятларга эга? Сўнги вақтларда жаҳонда юз берган, дунёнинг жуғрофий – сиёсий тузилишини ва харитасини тубдан янгилаган ўзгаришлар ҳозирги замон ва келажак учун қандай тарихий аҳамиятга молик? Булар ҳақида мулоҳаза юритиш ва уларга тўғри баҳо бериш жуда муҳим”¹.

Янги жараёнлар ва машғулотлар, тўғри ишлаб чиқаришга ва унинг ривожланиш тараққиётига боғлиқ бўлган янгиликлар ҳамоҳанглигини аниқлайди. Янги бозорлар маҳсулот реализацияси жараёнини аниқлайди, баъзи ҳолларда эса “Янги бозор” ларни очиш ҳаракатида бўлган технологиялар ҳаётини ўзгартиришга имкон беради.

Иқтисодиёти ривожланган мамлакатлар тажрибасига кўра, янги ташкилий фирмалар (инновация фирмалари, технопарклар, инновацион инкубаторлар, инвестицион фондлар ва бошқалар) иқтисодиётнинг одатий ташкил этиш шароитига нисбатан ката фойда олишга имкон беради.

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI – аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т. Ўзбекистон – 1997 й.

Ундан ташқари, аниқ технологик янгилик реализацияси учун мазкур ташкилий инновациялар ҳам зарурдир.

Кунлик амалиётда, адатда, янгиликлар, янгиликлар киритиш, инновация тушунчаларини ўхшатиш кўп учрайди, қачонки ҳар қандай кашфиётлар, янги воқеалар, хизматлар ва методлар хиллари тарқалишига қабул қилинса (тижоратлашиш), ўшанда халқ оммаси томонидан тан олинади.

Бизга маълумки, маҳсулог сифатини ёки хизмат сифатини ўзгартириш – ресурслар сарфланишини (энергия, вақт, молия ва бошқалар) талаб қилади.

Янгиликни (инновация) киритиш жараёнига ўтказиш вақти жараёни ҳам ҳар хил ресурсларни талаб қилади ва сотуви рамкасида шаклланадиган талаб, таклиф ва нархларда, асосий инновацион фаолият компоненти сифатида янгилик, инновация – янгилик киритиш намоён бўлади.

Инновацияларни режалаштириш зарурияти замонавий ташкилот рақобатбардошлигини таъминлаш билан боғлиқ.

Улар инновацион лойиҳа кўламини кенгайтириш; инновацион жараёнларнинг кўп вариантлийлик ва эҳтимоллийлик шакллари; инновацион соҳада кооперациянинг кенгайиши ва махсуслашганликни ўсиши; инновацион фаолият натижалари эвазига ташкилотнинг иқтисодий мажбуриятлари ортиши ва хўжалик мустақиллигини кенгайиши билан аниқланади.

Инновацион фаолиятнинг ҳамма санаб ўтилган ривожланиш омиллари инновациядаги бошқарув қарорларини режавий ишлаб чиқишни талаб қилади.

I-БОБ. ИННОВАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ ҲАҚИДА ТУШУНЧА ВА УНИНГ ЗАРУРЛИГИ

1.1. Стратегиянинг аҳамияти ва уни ишлаб чиқиш

Стратегияни танлаш инновация фаолияти муваффақиятининг кафолати ҳисобланади.

Агар фирма атрофда газ бераётган ўзгаришларга бепарво бўлса ёки уни вақтида сезиб, тегишли чора тадбир кўрсатмаса, фирма фаолияти инқирозга юз тутиши мумкин.

Стратегияни танлаш инновация менежментининг таркибий қисми ҳисобланади. Бозор иқтисоди шароитида сифатли маҳсулотга эга бўлмаган корхона раҳбарлари янги технология пайдо бўлишини кузатиб бориш ва уни ишлаб чиқаришга жорий учун алоҳида эътибор бериши лозим, чунки бозор учун рақобатбардош маҳсулотларни яратиш илмий-техника ютуқларидан қай даражада фойдаланишга боғлиқ.

Стратегияни қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш жараёни сифатида қараш мумкин. Ҳар иккала ҳолатда ҳам мақсад (объект) аниқланади ва уни амалга ошириш воситаси (қарорлар қабул қилиш) белгиланади.

Стратегия рақобатчига нисбатан корхонани (фирмани) ҳаётчанлигини, қудратини мустаҳкамлашга қаратилган ўзаро алоқадор ҳолатлар мажмуидир. Бу мақсадга эришишнинг атрофлича таҳлил қилинган, ўрганилган режасидир.

Стратегик режалаштиришнинг зарурлигини тан олаётган фирма ва корхона сони кўпайиб бормоқда. Бу рақобат кучайиб бориши билан бевосита боғлиқдир.

Бугунги кун талаби билан яшаб бўлмайди. Узоқни мўлжаллаб, мумкин бўлган ўзгаришларни режалаштириб рақобатда ютиб чиқиш имкониятларидан тўлароқ ва самаралироқ фойдаланиш давр талабидир.

Стратегияни режалаштириш иккита мақсадни кўзлайди:

1. Ресурсларни оқилона тақсимлаш ва ундан самарали фойдаланиш. Бу “ички стратегия” деб ном олган. Ресурслардан

(молия маблағларидан, ишчи кучи, технологиядан) фойдаланиш режалаштирилади. Бундан ташқари мақсадга мувофиқ бўлмаган тармоқларнинг барҳам топиши янги тармоқлар учун корхоналарни сотиб олиш, корхонанинг самарали “портфели” га эга бўлиши муҳим аҳамиятга эгадир.

2. Ташқи муҳитга мослашиш. Иқтисодий, сиёсий, демографик ўзгаришларга мослашишни тахминлаш вазифаси қўйилади.

Стратегик режалаштириш кўпгина тадқиқот ишларини олиб бориш, маълумотларни йиғиш ва қайти ишлаш билан боғлиқ бўлади. Бу ўз навбатида бозорни доимо назорат қилишни тақозо этади. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, ҳозирги пайтда ўзгаришлар шиддат билан ўсиб бормоқда. Шу билан бирга стратегия шундай ишлаб чиқиши лозимки, натижада уни бошқаси билан алмаштириш имкони бўлиши керак. Стратегияни ишлаб чиқиш ташкилотнинг умумий мақсадни аниқлаш билан бошланади мақсадни аниқлашда фирма ёки корхонанинг ташқи муҳит, бозор, истеъмолчи билан алоқасини ўрганиш алоҳида аҳамиятга эгадир.

Ташкилотнинг умумий мақсадни аниқлашда қуйидагиларни инобатга олиш лозим:

Фирма фаолиятининг асосий йўналиши.

Ташқи муҳит билан муносабат. (сотиш принципи, истеъмолчига муносабат, алоқа қилиш тизими), ташкилот маданияти (унинг анъаналари. Ходимлар ўртасидаги муносабат)

Мақсадни танлашда иккита йўналишни аниқлаш лозим;

Фирманинг мижози. (харидор) ва унинг эҳтиёжини қондириш даражаси.

Умумий мақсад аниқлангандан кейин стратегик режалаштиришнинг иккинчи босқичи бошланди ва мақсадларга аниқликлар киритилади.

Масалан, бу мақсалар қуйидагича кўринишда бўлиши мумкин:

– Жорий йилда фирма фойдасини беш миллион сўмга етказиш.

– Бозор (сотиш ҳажми, бозор улуши, янгиликни жорий

этилиши) Масалан, бозордаги улушни 20% га етказиш, сотиш ҳажмини 40 минг донадан кам бўлмаслигини таъминлаш.

– Меҳнат унумдорлигини ошириш, масалан, бир ишчининг бир соатлик ўртача иш ҳажмида 8 та маҳсулотни ишлаб чиқариш.

– Ишлаб чиқариш қуввати, бинолар ва иншоотлар. Масалан, 4000 кв м. – Ҳажмдаги омборхонани қуриш.

– Илмий-техника, тажриба-конструкторлик ишлари ва янги технологияларни жорий этиш ва х.з.

Мақсадни тўла амалга ошириш учун уни аниқлашда куйидаги талабларни ҳисобга олиш лозим:

а) Мақсад – қиймат, натурал ёки меҳнат сарфи кўринишида аниқ ифодаланиши лозим;

б) Ҳар бир мақсаднинг бажарилиш муддати вақт нуқтаи назаридан чекланган бўлиши керак. Масалан, учинчи кварталга қадар янги буюмни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.

Мақсадлар узоқ муддатли (10 йил), ўрта муддатли (5 йилгача) ва қисқа муддатли (1 йилгача) бўлади. Мақсадлар вазиятга, назорат натижаларига қараб ўзгаради:

в) Мақсад умуман олганда амалга ошириладиган бўлиши керак;

г) мақсадлар бир-бирини инкор этмаслиги даркор.

Стратегик таҳлил фирма фаолиятининг ҳам ички ҳам ташқи муҳитини атрофлича таҳлил қилишни кўзда тутади;

д) Режалаштирилган даврда рўй берадиган ёки рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришлар баҳоланади.

е) Фирма фаолиятига хавф-хатар келтирувчи омиллар аниқланади.

ж) Фирма фаолиятига ижобий таъсир этувчи омиллар аниқланади.

1.2. Корхона фаолияти ва унинг стратегиясига таъсир этувчи омиллар

Ташқи муҳитдаги рўй бераётган ўзгаришлар ва жараёнлар фирма ҳаётини фаолиятига катта таъсир этади. Ташқи муҳит

билан боғлиқ бўлган асосий омиллар иқтисодиёт, сиёсат, бозор, технология, рақобат. Энг муҳим омил рақобат ҳисобланади. Шу муносабат билан асосий рақобатчиларни белгилаш ва уларнинг бозордаги позициясини (бозор улуши, сотиш ҳажми, мақсади ва бошқалар) аниқлаш муҳим аҳамиятга эгадир. Бунинг учун қуйидаги йўналишда тадқиқот ишларини олиб бориш мақсадга мувофиқдир:

1. Рақобатчининг жорий стратегиясини баҳолаш (бозордаги ҳулқи, товарлар ҳаракати усуллари ва бошқалар);
2. Рақобатчиларга ташқи муҳитнинг таъсирини тадқиқот қилиш;
3. Рақобатчиларнинг илмий-техник ишланмалари тўғрисидаги маълумотларни йиғишга ҳаракат қилиш, келажакда уларнинг ҳаракатини билиш ва унга қарши тадбирларни мўлжаллаб қўйишдан иборат.

Рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонларини атрофлича ўрганиш ва уларни ўз шахсий натижалари билан таққослаш, рақобат кураши стратегияси тўғрисида яхшироқ фикрлаш имконини беради.

Ташқи муҳитнинг жиддий омилларидан бири ижтимоий-ҳулқий ва экологик омиллар ҳисобланади. Фирма демографик вазиятни ёки бу соҳадаги ўзгаришларни ҳам инобатга олиши лозим. Масалан, бозор иқтисоди шароитида фаолият кўрсатувчи кадрларни тайёрлаш менежмент ва маркетинг фанидан қўлланмалар ва дарсликларга бўлган эҳтиёжни ўсиб боришига олиб келади.

Ички муҳитни таҳлил қилиш фирма фаолиятининг кучли ва ожиз томонларини атрофлича таҳлил қилиш асосида амалга оширилади.

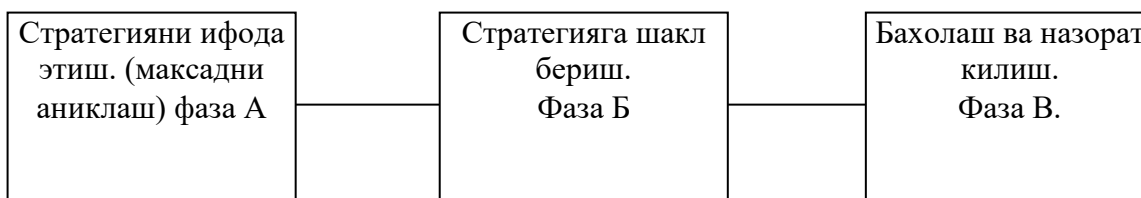
Стратегия, назарий ва амалий тадқиқотлар олиб боришнинг муҳим йўналиши ҳисобланади. Ташкилот ва унинг раҳбарлари бир-биридан қанчалик муҳим қарорлар қабул қилиши билангина эмас, балки янгиликлардан фойдаланиш даражасига қараб ҳам фарқланади. Агар юқори раҳбарият янгиликларни қабул қилишига ижобий муносабатда бўлса, уни

жорий этиш эҳтимоли юқори бўлади. Юқори раҳбариятнинг қарорлар қабул қилишига кўпроқ жалб қилиниши билан стратегик ва молиявий мақсад аҳамияти ўсиб боради.

II-БОБ. КОРХОНА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИ ДАВОМИДА СТРАТЕГИК ТАНЛОВ

2.1. Инновация стратегиясини танлаш усуллари

Ишлаб чиқилган стратегия кам ҳолатларда норасмий бўлади. Стратегияни амалга ошириш 1- расмда берилган.



1-расм. Стратегик режалаштириш фазалари.

А-фазаси энг оғир босқичдир. Уни реализация механизми кейинги 2-расмдаги схемада кўрсатилган.



2-расм. Стратегияни аниқлаш.

Инновация стратегиясини танлаш маҳсулот ҳаётий циклини аниқлашнинг асосини ташкил этади ва у фирма бозор позициясига ҳамда илмий-техника сиёсатига боғлиқ бўлади.

Инновация стратегиясининг қуйидаги турлари мавжуд:

1. Хужумкор – бу тадбиркорлик рақобати принципига амал қиладиган фирма фаолиятига оид стратегия ҳисобланади. У кичик инновация фирмалари учун хос бўлган хусусиятдир.

2. Мудофаа – мавжуд бозорларда фирманинг рақобат позициясини ушлаб туришга қаратилган. Бундай стратегиянинг бош вазифаси “ҳаракат-натижа” нисбатларини фаоллаштириш ҳисобланади. Бундай стратегия илмий-тадқиқот ва конструкторлик ишларини олиб боришни тақозо этади.

3. Иммитация (ўхшаш) – бу стратегия технологик ва бозор позицияси кучли бўлган фирмалар томонидан қўлланилади, у ёки бу янгиликлар бўйича пионер бўлмаган корхоналар томонидан бу стратегия қўлланилади. Бунда етакчи фирмалар ёки майда инновация фирмалари томонидан бозорга олиб чиқилган янгиликларнинг асосий истеъмол хусусияти қабул қилинади.

2.2.Инновация стратегиясига қараб фирмаларнинг туркумларга бўлиниши

Инновация менежменти фирмаларда турли инновация стратегияси кўринишида қўлланилиши мумкин:

1. Венчур фирмалари, яъни техник тараққиётга муносабати юқори (баъзида хатарли стратегия ҳам деб аталади). Бундай фирмалар ўсиши учун ишлайдиган, ихтиролик фаоллиги бой ва уни сақлаб қолишига интилаётган, лекин илмий изланиш, фаоллиги тушиб бораётган фирмалар ҳисобланади. Венчур фирмалар одатда, фойда кўрмайдиган фирмалар ҳисобланади, чунки улар маҳсулот ишлаб чиқариш билан шуғулланмайди, улар ўзларининг илмий ишланмаларини бошқа фирмаларга - эксплрент, пациент, виолент ва коммутант кўринишида берадилар. Кўпинча, венчур фирмалари йирик фирмаларининг қиз бола фирмалари ҳисобланади.

Венчур фирмаларида ходимлар сони оз бўлиб, инновация менежменти функцияси ёки анъанавий менежерлар ёки таклиф

этилган мутахассислар, масалан консалтинг фирмалар томонидан бажарилади.

2. Эксплерент фирмалар - янги, ёш радикал янгиланган, эски бозор сегментлари учун махсулот ёки буюмлар ишлаб чиқаришга ихтисослашган бўлади. Улар ихтирочилик фаолиятини махсулот етиштириш билан ниҳоясига етказди. Ҳозирги замонавий Европа иқтисоди асосида йирик илмий-тадқиқот ютуқларининг ҳаётга жорий этилиши ва унда венчур ва эксплерент фирмаларнинг тутган ўрни ва аҳамияти ниҳоятда катталигини алоҳида таъкидлаш лозим.

Эксплерент фирмалар ҳам венчур фирмалар сингари фойда олмасдан ишлайдиган фирмалар ҳисобланади. Шу сабабдан бу фирмаларда банд бўлган ходимлар сони ҳам кўп бўлмасдан инновация менежментига ихтисослашган ташкилий структурани етарли молия маблағи билан таъминлаш имконига эга эмас. Венчур ва эксплерент фирмалар эвристикани, прогнозни ва кризис назариясини яхши билмоғи лозим. Бундай билимларсиз фирма ютуқларини тасаввур қилиш қийин.

3. Патентли фирмалар истеъмолчи талаби ёки реклама, мода остида шаклланган, ўзига хос истеъмолчилар эҳтиёжини қондиришга қаратилган, чекланган бозор сегментлари учун хизмат кўрсатувчи фирмалардир.

Патент махсулот ишлаб чиқаришининг ўсиши ва бир вақтнинг ўзида ихтиролик фаолиятининг тушиб бориши жараёнида фаолият кўрсата олади. Пациентларнинг илмий-техника сиёсати махсулотни ишлаб чиқариш, махсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш муддатларига оид қарорлар қабул қилишни талаб этади. Бу фирмалар ишлаб чиқарадиган махсулот сифати ва хажмига бўлган талаб бозорни забт этиш муаммосига боғлиқдир. Ихтирони давом эттириш керакми, ёки лицензияни сотиб олиш маъқулми, ниҳоят лицензияни сотиш мақсадга мувофиқми деган саволларга жавоб топиш ва қарор қабул қилиш лозим бўлади.

Бу фирмаларнинг фойдалилик даражаси кўриниб турибди. Лекин кризисга олиб келувчи нотуғри қарор қабул қилиш

эҳтимоли жуда юқоридир. Шу муносабат билан бундай кўнгилсиз воқеаларнинг олдини олиш мақсадида фирмаларда доимий иш жойларига эга инновация мененжери бўлиши лозим. Бу мутахассиснинг асосий вазифаси корхонани инқирозга олиб келувчи хавф-хатардан халос қилиш, ходимларнинг ишлаши учун қулай шарт-шароит яратиб беришдан иборат.

4. Виолент фирмалар йирик стандартлар бизнес соҳасида фаолият кўрсатувчи, "куч" стратегиясига амал қилувчи фирмалар ҳисобланади. Бу фирмалар йирик капиталга эга ва технологияни юқори даражада ўзлаштириб олган, ихтисослашган бўлади. Улар кенг истеъмолчилар оммаси учун зарур бўлган буюмларни ёки маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ихтисослашган бўлади. Одатда, бу маҳсулотлар сифат баҳоси ўртача бўлиб, истеъмолчилар талабини қондиради. Виолент фирмалар маҳсулотларни максимум даражада ишлаб чиқаришга ихтисослашган бўлади. Унинг илмий-техника сиёсати маҳсулотни ишлаб чиқариш муддатини аниқлаш (жумладан лицензия сотиб олиш) бўйича қарор қабул қилиш, маҳсулотни ишлаб чиқаришдан олиш, ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун инвестиция маблағлари билан таъминлаш, технологик паркни ўзгартириш ва бошқалардан иборат бўлади. Фойда олиш фирманинг асосий мақсади ҳисобланади. Шунингдек, инновация менежментига талаб бу ерда ҳам пациент фирмалар сингари бўлади. Фақат нотўғри қарор қабул қилиш хавф-хатари даражаси билан фарқ, қилади. Виолент фирмалар ўзининг сиёсатини ўзгартиришга жуда эҳтиёткорлик билан ёндошади.

5. Коммутант фирмалар маҳаллий ёки миллий истеъмолчилар эҳтиёжини қондириш учун зарур бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўз фаолиятини қаратган кичик ва ўрта бизнес билан шуғулланувчи корхоналар ҳисобланади. Коммутант фирмалар ўзлари қўлга киритган муваффақиятлардан фойдаланган ҳолда мижозга индивидуал ёндошиш ва шароитга мослашиш асосида ўз фаолиятини амалга оширадilar. Коммутантлар маҳсулот етиштириш камайиб бораётган пайтда ҳам фаолият кўрсатади. Бу фирмаларнинг

илмий-техника сиёсати ишлаб чиқаришни ўз вақтида амалга ошириш учун буюмни технологик жиҳатдан ўзлаштириш ва истеъмолчиларнинг ўзига хос талабидан келиб чиққан холда унга ўзгаришлар киритишдан иборат. Бундай фирмаларда инновация менежменти товар сотиб олувчининг талабини атрофлича ўрганиш ва нозик дид билан ҳис этиш, бозор ҳолатини чуқур таҳлил этиш, бўлажак кризиснинг олдини олиш ёки бартараф этиш тадбирларини ишлаб чиқишдан иборат.

III-БОБ. ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯ ТУРЛАРИ

3.1. Хужум ва мудофаа стратегияси

Рақобатни уруш билан таққосласа бўлади. қуйидаги ўхшашликлар алоҳида стратегик бошқариш атамаларини келтириб чиқарди. Масалан: хужум, мудофаа, партизанлик хужуми ва ҳоказо. Рақобатни устунлик қиймати рақобатлашиш жараёнида ўзгариб туради. А фирмасини рақобатлик устунлиги В фирмасидан устун бўлса, у холда В фирмаси ўз иш ҳаракатини ўзгартириб, рақобатлик устунини кўтариши ёки А фирмасини пасайтириш керак бўлади.

Рақобатдорлик кўриниши аниқ кўринишда ўзининг ҳаётий даврига эга. Унинг етилганлик даврини аниқлаш учун ташкилот мажбурий иш ҳаракатини қўллаши керак: қуйидагилардан қайси бири маъқул бўлса, яъни таъсис этадиган характерда ёки шиддат билан жавоб берадиган. Барча тадбиркорлар рақобат устунлигини ушлаб қолиш ва хужум стратегиясининг бир нечта амалга ошириш йўналишларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- рақибнинг кучли томонига хужум қилиш;
- рақибнинг кучсиз заиф томонига хужум қилиш;
- кўп режалик хужум;
- стратегик ҳудудни забт этиш;
- партизанлик хужуми;

–таъсис (жорий) этиш ҳаракати.

Рақибнинг кучли томонига ҳужум қилишни мўлжалламоқ:

–кучсиз рақибларни кучли рақиблар томонидан устунлик йўли билан иложи –борича бозор қисмини олиш;

–ўта кучли рақибни бирор ҳолатга келтириш мақсадида устунлик йўли билан рақибдан иложи борича бозор қисмини олиш.

Бу имкониятларни қуйидаги йўллар билан амлага ошириш мумкин:

- нарх-навони тушириш;
- амалдаги қонунчилик асосида рекламалардан фойдаланиш;
- рақиблар миждози талабига қараб маҳсулот сифатини яхшилаш.

Бироқ ҳар қандай ҳаракат ташкилотлардан «мустаҳкам заҳиралар» ни талаб қилади. Масалан, қачон товарнинг нархини пасайтириш маъно касб этади, қачонки рақибнинг сотув рентабеллиги ҳужум қилаётган ташкилотникидан паст бўлса.

Рақибнинг заиф томонларига ҳужум қилинганда:

- рақиб бозорда арзимас улушга эга бўлганда ёки рақобатчилар билан курашиш учун кам куч сарфлаётган географик минтақаларни, бизнесни ривожлантириш;
- рақиб асрай олмаётган ёки ёмон хизмат кўрсатаётган сегментлар билан ишлаш;
- рақибнинг сифати паст даражада бўлган маҳсулотларига эътиборни кучайтириш;
- рақиблар эгаллай олмаган ёки эгаллашга ҳали улгурмаган бозорларга кучларни жалб этиш ва мустаҳкам ўрнатиб олиш;
- рақибнинг маҳсулот тармоғини издан чиқарадиги товарлар яратиш, янги сегментларни ташкил этиш ҳамда мустаҳкам ўрнашиб олиш.

Амалиёт шуни кўрсатаётганики, рақибнинг заиф томонларига ҳужум қилиш кучли томонларига ҳужум қилинганидагига нисбатан муваффақиятли чиқмоқда.

Кўп режалик ҳужум бир вақтнинг ўзида йўналишлар бўйича

тадбирлар ўтказишни талаб қилади. Масалан, бир вақтнинг ўзида қилинаётган ҳаракатлар қуйидагича бўлиши мумкин:

- нархни пасайтириш, реклама харажатларининг ошиши, дистрибьютерлар шaroитларининг яхшиланиши, янги товарларни ишлаб чиқариш ва ҳоказо;

Бундай стратегияни етарли даражада кучли тармоқларга эга бўлган ташкилотларгина қўллаши мумкин.

Стратегик марраларни эгаллаш жараёни ҳам шаклланмаган, бироқ у келажакда истиқболли сегментга ва бирмунча афзалликларга эга бўлишга олиб келади. Бу эса, ўз навбатида, рақибни қўлдан бой берилган имкониятларини қайтариб олишга ундайди.

Партизанлик ҳужуми кичик ташкилотларнинг иши. Унинг асосий хусусияти «зарба, чекиниш». Стратегия ғояси – рақибнинг мустаҳкам бўлмаган томонларига тўсатдан қисқа йўналишли зарба бериш. Буни амалга ошириш учун асосий омил кўкқисдан зарба беришдир. Лекин ташкилотлар бу стратегияни ҳар доим ҳам қўллай олмайди. Сабаб, бундай ҳаракат ҳар доим ҳам муваффақият келтиравермайди. Рақибнинг манаполяга қарши қонунчиликни бузганликда айбланиш, патент ҳуқуқини бузишда, фирром реклама тарқатишда айбланиш - булар партизанлик ҳужумларига мисоллардир. Дарак берувчи ҳаракатлар рақибдан устун бўлиш тадбирлари бўлиб, бундай ҳаракатларини қилишга рақиб жазм этолмайди, чўчийди. Бунга мисол келтирамиз: айни чоғдаги истеъмолга нисбатан талабни ўстириш илинжида ишлаб чиқариш қувватини ўстириш жуда қалтис тадбирдир.

Бироқ агар тахмин қилингандек талаб ошса, ташкилот бозордаги улушини ўстириш учун катта имкониятларга эга бўлади. Ташкилот аъло даражадаги таъминотчи ва дистрибьютерларни ўзига боғлаб олиш мақсадида улар билан узоқ муддатли шартномалар тузиб, рентабелликни пасайтириши мумкин.

Ишончли таъминотчи ва етарли миқдордаги кучли тармоқларга эга бўлиш бозорда талаб ўсиб бораётган даврда

рақибдан ўзиб кетишга олиб келади. Агар ташкилот ҳужумга учраса, у мудофаа стратегиясини қўллаши керак бўлади.

Ҳимояланишнинг бир неча усулари мавжуд. Биринчиси – рақобатдаги чегараларни оғишмай мустаҳкамлаш:

- ҳужум қилаётганларга имкон бермаслик мақсадида маҳсулот тармоғини кенгайтириш;
- рақиб товарларига ўхшаш маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;
- рақибнинг товарларга максимал ўхшаш бўлган товарларнинг нархини паст даражада ушлаб туриш;
- диллер ва дистрибьютерлар билан эксклюзив шартномаларни тузиш;
- рақиблар билан ҳамкорликни ва манфаатдорликни пасайтириш мақсадида дилерлар учун чегирмалар яратиш;
- маҳсулотларнинг нархи пасайиши, янги моделларнинг яратилиши ҳақида хабарлар тарқатиш натижасда рақиб товарларига истеъмолчиларни жалб этишни камайтириш;
- кафолат мудатини ошириш;
- истиқболли технологияларни патентлашни фаоллаштириш;
- янги технологияларни ишлаб чиқишда ва эгалашда иштироқ этиш;
- рақиблар билан ҳам бирга ишлайдиган таъминотчилар сонини камайтириш.

Иккинчиси, ҳужум қилган тақдирда жиддий жавоб чоралари куриши ҳақида рақибларга аниқ маълумотлар бериш. Мақсад – уларни ҳужум қила олмасликларига ишонтириш.

Кучли рақибларга куйдагича таъсир курсатиш мумкин:

- компаниянинг бозор шартномаларини сақлаб қолиш ниятида эканлиги тўғрисида олий даражада баённома бериш;
- тахмин қилинаётган талабнинг ўсиши, унга тайёр эканлигини назарда тутган ҳолда ишлаб чиқариш қувватини модернизацилаш тўғрисида режалар мавжудлигини маълум қилиш;
- янги маҳсулот ишлаб чиқарилаётганлиги ҳақида «миш –

- миш"лар тарқатиш;
- рақобатбардош нархларни ушлаб туриш ниятида эканлиги ҳақида ошкора баён бериш;
 - ташкилотнинг имиджини яратиш, ўзини ўзи ҳимоя қила олиши мумкинлиги, рақибларнинг қалтис ҳаракатларига дарҳол ва кучли жавоб қайтариш.

3.2. Рақобат стратегиясининг ҳар хил босқичларида ҳаётий йўналиш тармоқлари

Товарга ўхшаб тармоқ ҳам ўз фаолияти давомида бир қанча босқичларни ўтайди: ёшлик (туғилиш), ўсиш, ўсишнинг секинлашиши, вояга етиш ва кексалик.

Ёшлик пафонасида «ўйин қоидалари», яъни тармоқнинг фаолиятини белгилаб берувчи қонун - қоидалар шаклланган бўлади. Новатор ташкилотлар томонидан ишлаб чиқилган технологик янгиликлар (ноу-хау) яхшилаб сақланади. Кириш тўсиқлари унчалик қийин бўлмайди. Шунинг учун тармоққа йирик ташкилотлар каби майда ташкилотлар ҳам кириши мумкин. Бозор қирралари, ҳажми, сегментлар тузилиши, ўсиш суръати ва ҳоказолар фақат эксперт усуллар томонидан баҳоланади. У ёки бу технологияларнинг фойдаси, истеъмолчиларнинг маъқул топишлари қанчалиги тўғрисида ноаниқлик мавжуд.

Стандартлар мавжуд эмас. Шунинг учун ҳар хил ташкилотлар технологик кўламда, ҳаракатланиш ва тўлдиришда «ўз йўллари»ни топишга ҳаракат қилади. Миқёслар таъсири ва унга эгаллаш иқтисоди эгалланмаган хомашё билан таъминлашда ва эгаллашда қийинчиликлар туғдиради, чунки бошиданоқ истеъмолчиларнинг новатор қисмигина жалб қилинган бўлиши, бу эса барча истеъмолчиларнинг 20 дан 5 қисмига тўғри келиши, шунингдек, истеъмолчилар янада такомиллашган моделларни кутишлари ва харидни кейинга қолдиришлари мумкин.

Ёш тармоқларда фаолият юргизаётган ташкилотларда иккита муҳим муаммо пайдо бўлади: ишлаб чиқариш ва уни тўлдириш учун зарур хомашёга эга бўлиш имконияти ва рақобатчилик афзалликлари механизмини жамлашни белгилаб олиш.

Кичик тармоқларда фаолият юргизаётган фирмаларнинг тажрибасини таҳлил қилиш қуйидагиларни эътиборга олишга имкон беради: рақобатлик устунлигига эришиш учун оптимал стратегия йўлини танлаб, ташкилот биринчилардан деган мақомга эга бўлади. Бу эса унга эргашувчиларга нисбатан афзалликлар яратади. Ташкилот озукасини кўпроқ эгаллаб олиши лозим. Унинг бу ҳаракатлари эса миқёслар таъсири доираси ҳисобига ушланиб қолишини пасайтиради; ушбу озиқаларнинг жойлашган ерини аниқлашда хатоликка йўл қўйиш мумкин эмас, чунки бундай ишлаб чиқариш кучларига сармоя жалб қилишда хавф жуда юқори бўлади.

Дастлабки ташкилотлар ўз фирмаларининг савдо белгиларини яратишга алоҳида эътибор беришлари зарур. Ўсиш жараёнидаги рақобатчилик кураши асосан бозордаги улушини кенгайтириш учун бўлади. Айтиш мумкинки, бозор ҳажми сезиларли суръатда ўсганда тармоқ мустаҳкам тизим ҳисобланмайди, яъни тенг бўлмаган вазият ҳолатида бўлади. Унчалик сезиларли бўлмаган ташқи ва ички эътирозлар тизим фаолияти сезиларли даражада ўзгаришига олиб келиши мумкин.

Бу босқичда асосий вазифа тўғри режалаштириш бўлади. Агар ташкилот истиқболли талабларни баҳолай олмаса, уни қониқтира олмаса, у албатта, ўзининг бозордаги улушини бой беради. Агарда у бу вазиятга ортиқча баҳо бериб, ишлаб чиқариш қувватини ошириб юборса, файдасиз сармоялар келтириб чиқарган омадсизликка учраши мумкин. Ишлаб чиқариш қуввати ошириб юборилганлигини аниқлаб берувчи вазифа тармоқлар учун алоҳида долзарбдир. Айнан мана шу даврда «таъминотчи ташкилот» ва «истеъмолчи ташкилот» алоқаларининг шаклланиши жараёни юзага келади. Бунда таъминотчиларнинг рақобатчилик кучи етарли даражада катта

бўлади. Айнан улар бир тармоқларнинг мағлубиятини, иккинчи тармоқнинг эса муваффақиятини таъминлайдилар. Шунинг учун мустаҳкам, ўзаро ишонч ва манфаатдорликка асосланган узоқ муддатли алоқаларни ўрнатиш зарур.

Кутилиши мумкин бўлган ҳаракатлар –узоқ муддатли, таъминотчи ва истеъмолчиларга улар учун фойдали шартлар асосида эксклюзив шартномалар тузиш. Бу босқичда рақобатчилик устунлигини сақлаб туришга халал берадиган тўсиқларга технологияларни мукамаллаштириш учун куч сарфланаётганлиги ҳамда янги товарлар яратилаётганлиги сабаб бўлади. Ташкилот имкониятлардан миқёс доирасида унумли фойдаланишга шошилиши, муҳим таъминотчилар билан алоқаларни мустаҳкамлаши, маҳсулот тармоғини фаол ривожлантириши, истеъмолчиларнинг янги сегментларини излаш билан шуғулланиши, янги географик ҳудудларни эгаллаши керак. Шунингдоим у ёдда тутиши керакки, кенг имкониятларга эга бўлган янги рақиблар ҳар вақт пайдо бўлишлари мумкин.

Ўсиш суръатининг пасайиш босқичи бозор тармоқлари ҳажми пасайишини юзага келтиради ва рақобатчиликнинг хусусиятларини ўзгартиради.

Тармоқли ташкилотлар маҳсулот сифатини ошириш, сервис хизмати рақобатчиликнинг қиймат компонентларини бошидан кечирадилар.

Тармоқ вояга етган даврда рақобатчилик кучаяди, асосан янги истеъмолчиларни жалб қилиш жараёни сезиларли даражада қийинлашади.

Рақобат рақибларнинг мижозларини улар учун фойдалироқ бўлган шароитлар эвазига оғдириб олишга қаратилади. Бу босқичда тармоқнинг фойдаси сезиларли даражада пасаяди, шунингдек, рақобатчилик кураши кучаяди.

Кексалик босқичида тармоқ қуйидаги хусусиятларга эга бўлади:

- талабнинг пасайиши рақобатни кескинлаштиради ва унинг шакллари мураккаблаштиради;

- таъминотчиларнинг рақобатчилик кучи ортиб боради;
- рақобатчилик курашида нарх ва сифатнинг роли ортади;
- халқаро рақобат кучаяди;
- ўрта тармоқ фойдаси пасаяди.

Тармоқли компаниянинг харид миқдори, қўшилиши, тармоқлардан ташкилот илгари қўллаган стратегияларга қуйидаги йўллар билан ўзгартиришлар киритиш мумкин:

Биринчиси - ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг номенклатурасини аниқлаш. Бу босқичда нархлар омилининг аҳамияти ортади, шунинг учун улар ташкилот миқёсида муайян таъсир доирасига тўлиқ эга бўлишлари керак;

Иккинчиси – диққатни технологик ва ташкилий инновацияга жалб қилиш керак. Бундай ёндашиш такомиллашган ишлаб чиқариш ва ташкилий технологиялар ҳисобига таннархни пасайтириш имконини беради. Масалан, Япон фирмалари, жумладан, Тойота «аниқ муддатда» ўз ташкилий технологиясини ишлаб чиқдилар. Бу эса ишлаб чиқариш имкониятларининг дарҳол ўсишига сабаб бўлди;

Учинчиси – яхши харид нархлари ҳисобига эътиборни унча қиммат бўлмаган жамламаларга қаратиш ва ҳ.з.лар;

Тўртинчиси – мавжуд мижозларга сотув ҳажми оширилиши натижасида ташкилот рақибларнинг мижозларини ўзига оғдириб олишга нисбатан кўпроқ маъқул бўлган вазиятга тушади.

Бешинчиси – рақиб ташкилотни қиммат бўлмаган нархларда сотиб олиш. Бир канча ҳолатларда ташкилотнинг қийматли қоғозларини чорасиз қолган ҳолатларда арзон гаровга отиб олиш керак бўлади;

Олтинчиси – халқаро бозорга чиқиш. Бу босқичда ишлаш жараёнида энг кўп йўл қўйиладиган хато – тармоқларнинг кексайганлигини тан олишни истамаслик ва асоссиз равишда яхшиланишини кутиш.

Хулоса ва таклифлар.

Хулоса қилиб шуни айтиш лозимки, инновацион жараён – алоҳида босқичлар мажмуидан иборат бўлиб, технология, техник ғояни илмий ишлаб чиқариш, уни саноатда файдаланиш даражасига олиб бориш, янги маҳсулотни олиш, уни тижоратлаштиришга ва умумий жараённинг самарадорлигини ҳамма босқичлар бир бутун ҳолда мужассамлашганлигига боғлиқдир.

Инновацион жараёнлар ишлаб чиқарувчиларнинг жами илмий – техника, ишлаб чиқариш, маркетинг фаолиятига сингиб кетадиган жараён сифатида баҳоланиши керак ва у охир оқибат истеъмолчилар талабини қондиришга қаратилиши, яъни бозорга йўналтирилган янгиликни жорий этиш билан боғлиқ ҳамма босқичлари муҳим аҳамият касб этиши лозим.

Инновацион жараённинг барча босқичлари ўзига хос меҳнатни ташкил қилиш, бошқарув, молиялаш, кадрлар билан таъминлаш усуллари талаб қилади. Лекин бозорда муваффақият қозониш учун ташкилотнинг турли бўлимларини бир бутун занжир ҳолатига келтирилиши керак.

Инновацион жараённи алоҳида босқичини такомиллаштириш умумий жараён натижасини ошишини таъминлаши маъбурий эмас. Агар қимматли фундаментал ғоялар, янги технологик жараёнлар учун ишлатилмас экан, янги технологиялар эса жамият талабини қондирувчи товарга айланмас экан ёки маҳаллий соҳаларда ўзининг тор доирасида тадбиқ этилса, бу илмий- техника тараққиёт салоҳияти истеъмолчи талаби учун амалда тадбиқи бўлмайди. Алоҳида босқичда олинган натижалар ўзининг қимматини бошқа босқичларда йўқотади ва умумий жамият ишлаб чиқариш ривожига кам таъсир кўрсатади.

Шу сабабдан инновацион жараён самарадорлигини таъминлаш учун биринчи даражада шундай ташкилий шакллари топиш керакки, унда ҳар бир босқич натижаси

кейинги босқичнинг харакатига хизмат қилсин.

Жараённинг узлуксизлигини, мослашувчанлигини ва харакатчанлигини таъминловчи босқичлар боғланиши ҳам муҳим аҳамиятга эга. Фақат шундагина инновацион жараён дастаклари самарали бўлади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т., 2002.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., Ўзбекистон. 1997.
3. И.А.Каримовнинг мамлакатимизни 2013-йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2014-йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. 18.01.2014 й.
4. Махкамова М.А. Инновация менежменти услубий кўлланма. Т., ТошДТУ. 2002. 90 бет.
5. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент. М. Дело 2002.
6. Фатхуддинов Р.А. Инновационный менеджмент. М. Бизнес школа, Интелсинтед, 2000.
7. Фахрутдинов В.А. Инновационный менеджмент. М. Радуга, 2003.
8. Фатхуддинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник. М. Бизнес школа, 2005.
9. Дадобоев Ю.Т., Хамидов М.Х., Усманова М. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. Кувасайский учебный научно-производственный центр предпринимательства. Ферганский научный центр.

Кувасай. 2000.

10. С.С.Ғуломов ва бошқ. Инвестицияларнинг лойиҳавий таҳлили. Т., ТДАУ 1997.

11. А.С.Жураев ва бошқалар. Инвестиция лойиҳалари таҳлили. Ўқув қўлланма. Т., “Шарқ” 2003. – 256 б.

