

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



TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI  
MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI  
«MENEJMENT VA MARKETING» KAFEDRASI

Ro'yhatga olindi

№ \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2013 yil

“INNOVATSION MENEJMENT”  
fanidan

# K U R S I S H I

**Mavzu: Инновацион менежментда режалаштириш жараёни.**

**Himoya hayati a'zolari**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2013 yil  
\_\_\_\_\_ ballga  
himoya qilindi

Tayyorladi: 4 kurs M-80 guruh  
Talabasi Сарикүлов Улүғбек  
Tekshirdi: Н. Рахматуллаева

Toshkent-2013

## Режа

Кириш.

1. Инновацион менежментнинг назарий асослари, мақсади ва вазифалари.
2. Инновацион фаолиятни ташкил қилиш.
3. Инновацион менежментда режалаштириш жараёни.
4. Инновацион стратегик режалаштиришнинг моҳияти, унинг корхона умумий стратегияси билан алоқаси.

Хулоса.

Адабиётлар рўйхати.

## Кириш.

Ўзбекистон дунёнинг ривожланган давлатлари қаторига қўшилиш, сиёсий ва иқтисодий ислохотларни, мамлакатни модернизация қилишни давом эттириш қамда чуқурлаштириш, фуқаролик жамиятини шакллантириш ва шу асосда ўз фуқаролари учун муносиб турмуш шароитини яратишни ўзининг истиқболдаги муҳим вазифалари деб билади<sup>1</sup>.

Ўзбекистон иқтисодиётини ислоҳ қилишнинг янги босқичи. Инновацион менежмент бўйича илмий жамоалар, тадқиқотлар ва ишламаларни бошқариш усулига эга ва янгилик киритишлар бозорида ишлашга қодир мутахассисларни тайёрлашни тақозо қилади.

2009 – 2012 йилларга мўлжалланган инқирозга қарши дастурнинг асосий вазифаларидан бири корхоналарни модернизациялаш, техник ва технологик ва технологик қайта жиҳозлашни янада жадалроқ ўтказиш, замонавий ихчам технологияларни кенг тадбиқ этишдан иборатдир.<sup>2</sup>

Ўзбекистонда илғор технологиялар билан жиҳозланган ва бизнинг хом ашё ресурсларимизни чуқур қайта ишлашни, экспорт салоҳиятини кўпайтиришни таъминловчи, янги иш жойларини ташкил қилувчи янги юқори технологик ишлаб чиқаришларни яратишга қаратилган инвестицион лойиҳаларга устиворлик берилади.

Ушбу масала бўйича Ўзбекистон Республикаси Президентининг махсус Қарори<sup>3</sup> чиққан, унда илмий – амалий тадқиқотлар ва инновацион ишламаларни ривожлантириш ва уларни ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш жараёнларига тадбиқ этиш, фан ва ишлаб чиқаришнинг яқинроқ алоқасини таъминлашни рағбатлантириш бўйича ҳақиқий механизмларни яратиш мақсадида ва илмий – тадқиқот ташкилотлари ва ҳақиқий иқтисодиёт соҳалари корхоналари ўртасида яқин кооперацион алоқаларни ўрнатишда Республика инновацион ғоялар ва лойиҳалар ярмаркасининг ўрнини ҳисобга олган ҳолда тадбирларнинг бир қатор мажмуалари тасдиқланган.

Замонавий инновацион жараёнлар мураккаб бўлиб, уларнинг ривожланиши қонуниятлари таҳлил қилиниши лозим. Бунинг учун янгилик киритиш ҳар хил ташкилий – иқтисодий жиҳатлари билан шуғулланувчи мутахассислар инновацион менежерлар зарур.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг БМТ саммити Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, 2010 йил 22 сентябрь, 1-2-б.

<sup>2</sup> И.А. Каримов “Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистонда уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари”. Тошкент, “Ўзбекистон”, 2009.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ишлаб чиқаришга иновацион лойиҳалар ва технологияларни тадбиқ этишни рағбатлантириш бўйича қўшимча чоралар ҳақидаги” Қарори – “Халқ сўзи”, 2008 йил, 16 июль

Инновацион менежерлар илмий – техник ва иқтисодий – психологик салоҳиятга эга бўлишлари керак, уларга муҳандислик – иқтисодий билимлар зарурдир.

Инновацион менежерлар инновацион жараёни илгари суришга ёрдам берадилар, эҳтимол бўлган катаклизмлар (жамият ва табиатдаги кескин ўзгаришлар) ни ва уларни бартараф қилиш йўллари башорат қилишга ҳаракат қиладилар.

Бозор иқтисодиёти учун маҳсулотларни янгилашдан манфаатдор бўлган мустақил фирмаларнинг рақобати, бир бирлари билан рақобатлашувчи янгилик киритишлар бозорига хосдир. Шунинг учун янгилик киритишларнинг бозорли танлови мавжуд, унда инновацион менежерлар иштирок этадилар.

Инновацион менежерлар ижодий жамоаларни ташкил қилиш, янгиликларни қидириб топиш ва тарқатиш, илмий тадқиқотлар ва ишламаларга буюртмалар портфелини шакллантириш вазифаларини бажара туриб, ҳар хил ташкилий тузилмалар (фанлар академияси, ОЎЮ, илмий жамиятлар, тадқиқот ташкилотлари, конструкторлик бюрolari ва бошқалар) да ҳаракат қилишлари мумкин. Улар илмий жамоаларни бошқарадилар, илмий тадқиқотларни мувофиқлаштириш билан шуғулланадилар ва анъанавий менежер ва тадқиқотчи олим сифатларига эга бўлишлари, ҳамда янгилик киритишларнинг самарадорлигини баҳолашга қодир малакали мутахассислар бўлишлари керак.

Инновацион жараён инновацион ўзгаришларни тайёрлаш ва амалга оширишдан иборат бўлади ва ягона, мажмуавий бутунликни ташкил қилувчи ўзаро боғланган босқичлардан вужудга келади. Бу жараён натижасида амалга оширилган, фойдаланилган ўзгариш - инновация пайдо бўлади. Инновацион жараёни амалга ошириш учун диффузия (янги шароитлар ёки қўллаш жойларида бир марта ўзлаштириб ёки фойдаланиб бўлинган инновацияни вақтда тарқалиши) катта аҳамиятга эга. Инновацион жараён даврий характерга эга. Бу жиҳатларни ҳисобга олиш иқтисодиётни ташкил қилиш ва бошқаришнинг эгилувчан тизимларини яратишга ёрдам беради.

## **1.Инновацион менежментнинг назарий асослари, мақсади ва вазифалари.**

Инновациялар ва инновацион бошқарувга нисбатан оширилган эътибор ҳозирги жамиятнинг ҳаётининг ўзи томонидан талаб қилинади, ахир инновацион жараёнларни янги маҳсулотлар ва янги техникада рўёбга чиқиши унинг социал – иқтисодий ривожланишининг асоси бўлади.

Инновацион жараён инновацион ўзгаришларни тайёрлаш ва амалга оширишдан иборат бўлади ва ягона бир бутунни ташкил қилувчи ўзаро боғ-ланган паллалардан ташкил топган. Бу жараённинг натижасида амалга оширилган ўзгариш инновация пайдо бўлади. Инновацион жараённи амалга ошириш учун диффузия – янги шароитлар ва қўллаш жойларда бир марта ўзлаштириб ва фойдаланиб бўлинган инновацияларни вақтда тарқатиш жуда катта аҳамиятга эга. Инновацион жараён давравий характерга эга, буни иқтисодиётни ташкил қилиш ва бошқаришнинг ихчам тизимларини ишлаб чиқишда ҳисобга олиш зарур.

Жаҳон иқтисодий адабиётларида “инновация” салоҳиятли илмий – техник тараққиёт (ИТТ)ни ҳақиқий, янги маҳсулотлар ва технологияларда рўёбга чиқадиганга айланиши сифатида талқин қилинади. Бизнинг мамлакатимизда янгилик киритишлар муаммолари кўп йиллар давомида илмий – техник тараққиётнинг иқтисодий тадқиқотлари доирасида ишлаб чиқилган.

“Инновация” атамасидан Ўзбекистоннинг ўтиш иқтисодиётида ҳам мустақил ва ҳам бир қатор ўхшаш тушунчалар: “Инновацион фаолият”, “инновацион жараён”, “инновацион қарор” ва ҳ.к. белгилаш учун фойдаланилган.

Ҳар хил олимлар, айниқса хорижликлар (Н. Мончев, И. Перлаки, В.Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, Й. Шумпетер, Э. Роджерс ва бошқалар) бу тушунчани ўзларининг тадқиқотлари объекти ва предметига кўра ҳар хил талқин қиладилар, аммо инновацияларнинг бу ҳар хил таърифларининг таҳлили шундай хулосага олиб келадики, ўзгаришлар инновацияларнинг ўзига хос мазмунини ташкил қиладилар, ўзгаришлар вазифаси эса инновацион фаолиятнинг асосий вазифаси бўлади.

Австрияли олим Й. Шумпетер томонидан бешта типик ўзгаришлар ажратилган:

- 1) янги техника, янги технологик жараёнлар ва ишлаб чиқаришни янги бозор таъминотидан фойдаланиш (олди - сотди);
- 2) янги хусусиятларга эга маълумотларни тадбиқ этиш;
- 3) янги хом ашёдан фойдаланиш;
- 4) ишлаб чиқариш ва унинг моддий – техник таъминотини ташкил қилишдаги ўзгаришлар;
- 5) янги сотиш бозорларини пайдо бўлиши.

Бу қоидалар Й. Шумпетер томонидан 1911 йилдаёқ шакллантирилган. Кейинроқ, 30 – йилларда у инновация тушунчасини, уни истеъмол товарларининг янги турлари янги ишлаб чиқариш ва техник воситалар, бозорлар ташкил шакллари саноатга тадбиқ этиш ва уларда фойдаланиш мақсадидаги ўзгариш сифатида талқин этган ҳолда киритган. Баъзида инновацияга жараёнли тизим сифатида қаралади, шунинг билан янгилик киритишни вақтда ривожланиши ва яққол акс эттирилган босқичлилиги тан олинади.

Бозор иқтисодиёти шароитларда инновацияларни баён қилиш методологияси халқаро стандартларга асосланади. Фан ва инновациялар ҳақидаги ахборотларни тўплаш, ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш бўйича ишларни мувофиқлаштириш учун Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ОЭСР) доирасида фан ва техника кўрсаткичлари бўйича миллий экспертлар гуруҳи ташкил қилинган, Фраскати қўлланмаси (“Тадқиқотлар ва тажриба ишламаларини текширишлар учун таклиф қилинаётган стандартли амалиёт) ишлаб чиқилган. Хужжат бундай номни тавсияларнинг биринчи версияси 1963 йилда итальян шаҳри Фраскатида қабул қилинганлиги муносабати билан олган. Фраскати қўлланмасидаги қоидаларга даврий равишда аниқликлар киритилади, бу миллий ва халқаро даражалардаги илмий – техник сиёсат стратегияси, илмий тадқиқотлар ва ишламаларни ташкил қилишдаги ўзгаришлар билан асосланади. Фраскати қўлланмаси (1993 й)нинг охириги таҳрирларидан бирдан илмий тадқиқотлар ва ишламалар (ИТТКИ), уларнинг таркиби ва чегаралари, ҳамда тадқиқотлар ва ишламалар билан банд бўлган ходимлар сонини ўлчаш услубиётига тегишли асосий тушунчалар мавжуд. Технологик инновациялар ҳақидаги маълумотларни тўплаш услубиёти 1992 йилда Осло шаҳри (Норвегия)да қабул қилинган тавсияларга асосланади. У “Осло қўлланмаси” номини олган.

Халқаро стандарларга мувофиқ инновация бозорга тадбиқ этилган янги ёки такомиллаштирилган маҳсулот ёки амалий фаолиятда фойдаланилаётган янги ёки такомиллаштирилган технологик жараён ёхуд социал хизматларга янгича ёндашиш кўринишида рўёбга чиққан инновацион фаолиятнинг якуний натижаси сифатида белгиланади.

Инновацион бошқарув ғоятда мураккабдир. Инновацион жараёнларнинг ривожланиши қонуниятларини таҳлил қилиш учун инновацион менежерлар бўлган мутахассислар зарур, улар янгилик киритишларнинг ҳар хил ташкилий – иқтисодий жиҳатлари билан шуғулланиладилар. Уларнинг инновацияларни бошқаришдаги асосий вазифаси – инновацион жараённи илгари суриш, эҳтимол бўлган тўсиқларни башорат қилиш ва уларни бартараф қилиш йўллари белгилашдир.

Бозор иқтисодиёти учун янгиланган маҳсулотлардан мансабдор бўлган мустақил фирмаларнинг рақобати, рақобатлашувчи янгиликлар бозорнинг мавжудлиги хосдир.

Буюк компаниялар муваффақиятларининг кўп сонли тарихи бундан дарак беради. Шу сабабли янгилик киритишларнинг бозорли танлови мавжуд, унда инновацион менежерлар иштирок этадилар.

Инновацион менежерлар ижодий жамоаларни ташкил қила туриб, янгиликларни қидириб топиш ва тарқатиш, илмий тадқиқотлар ва ишламаларга буюртмалар портфелини шакллантириш билан шуғулланган ҳолда, ҳар хил ташкилий тузилмалар (фанлар академияси, ОЎЮ, илмий жамиятлар, тадқиқот ташкилотлари, конструкторлик бюрolari, инжиниринг компаниялари ва бошқалар)да ҳаракат қилишлари мумкин. Улар илмий жамоаларни бошқарадилар, илмий тадқиқотларни мувофиқлаштирадилар. Буларни барчаси инновацион бошқарувчилар малакаси олдиға юқори талабларни кўяди: улар илмий техник ва иқтисодий – психологик салоҳиятға, ҳам анъанавий менежер ва ҳам тадқиқотчи олим сифатига эға бўлишлари, янгилик киритишларнинг самарадорлигини баҳолаш ва инновацияларни бошқаришға қодир малакали иқтисодчи бўлишлари керак.

Инновацион менежмент – бу инновацион жараёнлар, инновацион фаолият, бу фаолият билан банд бўлган ташкилий тузилмалар ва уларнинг ходимларини бошқариш тамойиллари, усуллари ва шаклларнинг мажмуасидир. Менежментнинг ҳар қандай бошқа соҳалари учун каби, унинг учун ҳам куйидагилар хос: мақсадни кўйиш ва стратегияни танлаш, давранинг тўртта босқичи:

- 1) режалаштириш;
- 2) шартларни белгилаш ва ташкли қилиш;
- 3) ижро этиш;
- 4) раҳбарлик.

Корхона инновацион менежментнинг мақсадлари фирманинг вазифаси, унинг фалсафаси, анъаналари ва ташкилотнинг ҳаётий давраси билан боғлиқ.

Замонавий иқтисод хўжалик фаолиятининг субъекти – бу корхона, компания, фирма, корпорация, яъни фаолиятнинг ҳар хил турлари, шериклар, мулкни эркин танловчи ва давлат олдида белгиланган мажбуриятларға эға юридик шахсдир.

Фирма стратегик ва оператив мустақилликға эға, ишлаб чиқариш ҳажмлари, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг турлари технологик ва ташкилий тузилмани белгилайди, бозордаги хулқ ва жойлашиш масалаларини ҳал қилади.

У мақсадлар тузимига эга, улар фирма ривожланишининг ташқи муҳити ва ички эҳтиёжларининг таъсири билан белгиланади.

Корхона инновацион фаолиятининг унинг ички эҳтиёжлари нуқтаи назаридан мақсадлари барча ишлаб чиқариш тизимларини янгилаш ҳисобига ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш, илмий, илмий – техник, ақлий ва иқтисодий салоҳиятлардан самарали фойдаланиш асосида корхона рақобат афзалликларини кўтаришдан иборатдир.

Социал мақсадлар ходимлар иш ҳақини ошириш, меҳнат шароитларини яхшилаш ва социал ҳимоялашни оширишга қаратилгандир.

Инновацион мақсадлар салоҳиятини янгиликларни ишлаб чиқиш, патентлаштириш ва лицензиялаштириш бўйича ишларни ўтказиш, ноу – хаулар, янги саноат намуналари, товар белгилари ва ҳ.к. харид қилиш билан боғлиқдир.

Фирманинг янгиликларини тижоратлаштириш соҳасидаги мақсадлари кейинчалик сегментини кенгайтириш ва янги бозорларга бостириб кириш билан бозорда мустаҳкам ҳолатни эгаллаш учун фаол маркетинг тадқиқотларини ўтказишни ўз ичига олади.

Инновацион менежментнинг устувор мақсадлари инновацион фаолиятни фаоллаштириш асосида ташкилотни ўсиши ва ривожланиши, янги товарлар ва янги технологияларни бозор томонига фаол ҳаракатлантириш иқтисодий тараққий этиш ва янги бозорларга бостириб киришни фаол ўсиши учун ишлаб чиқаришни янада ихтисослаштириш ва ҳар томонлама ривожлантириш имкониятларидан фойдаланишдан иборатдир.

Ташкилотнинг тактик мақсадлари янгиликларини ишлаб чиқиш, тадбиқ этиш ва ўзлаштириш, корхонага инвестициялар киритишни ва молиялаштириш, ихтисосни ўзгартиришга ўқитиш, ходимларни рағбатлантириш ва мукофотлаш, ИТТКИ ва янгиликларнинг илмий базаси, бошқарувнинг усуллари ва вазифалари, йўллари ва услубларини такомиллаштиришдан иборатдир.





Ташкилотнинг таркибий мақсадлари корхона тизимчалари: ишлаб чиқаришлар, ИТТКИ, ходимлар, молиялар, маркетинг ва менежментни мувофиқ фаолият юритиши билан боғлиқдир.

Инновацион менежмент мақсадларини умумий таснифлаш қуйидаги асосий мезонлар бўйича ўтказилади:

- даражаси (стратегик ва тактик);
- муҳит турлари (ташқи ва ички);
- мазмуни (иқтисодий, социал, сиёсий, илмий, техник, ташкилий ва ҳ.к.);
- устуворлиги (устувор, доимий, анъанавий, бир мартали);
- ҳаракатланиш муддати (узок муддатли, ўртача муддатли, қисқа муддатли);
- вазифавий тузилмалари (ишлаб чиқариш, ИТТКИ, ходимлар, молиялар, маркетинг, менежмент);

- ташкилотнинг мавжуд бўлиш даврасининг босқичлари (вужудга келиш, ўсиш, балоғатга етиш, пасайиш ва мавжуд бўлиш даврасини тугалланиши).

Катта ташкилотларда, қоидага кўра, мақсадлар дарахтини мавжудлигини кузатиш мумкин. Бу ҳолда мақсадларнинг иерархияси муҳимдир, чунки пастда турувчи бўғин мақсадлари юқорида турувчининг мақсадларига бўйсундилар.

## 2. Инновацион фаолиятни ташкил қилиш.

Ташкилотнинг бошқарув вазифаси сифатидаги асосий вазифаси инновацияларни тадбиқ этиш учун ташкилий тузилмаларни шакллантириш, корхонани ривожланиши стратегиясини амалга ошириш ва тадбирлар режаларини бажариш мақсадида ресурсларнинг барча турлари билан таъминлашдан иборатдир.

Янгиликларнинг яратишнинг мураккаблиги, ноаниқлиги, креатив характерлиги ижрочилар ишини ташкил қилиш ва мувофиқлаштиришни инновацион менежментнинг вазифаларидан бири қилади. Ташкил қилиш жараёни ўз ичига менежмент тузилмаларини шакллантириш, моддий, энергетик, ахборот ва инновацион оқимларини ижрочилар ўртасида тақсимланиши олади. Маъсулият, хатар ва ваколатларни тақсимланиш бошқарув жараёнининг муҳим таркибий қисми бўлади.

Бошқарув жараёнини ташкил қилишнинг вазифасига бошқарув жараёнларини лойиҳалаштириш, тадбирлар, усуллар ва йўллари унификациялаш (бир шаклга келтириш) туркумлаштириш ва стандартлаштириш бўйича чораларни ишлаб чиқиш ҳамда менежмент тизимчалари бўйича ахборотларни тақсимлаш киради. Ташкил қилишга ишлаб чиқаришни илмий-техник, технологик ва ташкилий даражасини ошиши киради. Менежментнинг олдида ишлаб чиқаришлар ва инновацион жараёнларга узлуксизлик уйғунлик чиқиндисизлик изчиллик ва паралеллик каби хусусиятларни бериш вазифаси туради<sup>4</sup>.

Инновацион тизимларда ишлаб чиқаришнинг техник-ташкилий даражасини ошиши, илмий-техник даража, ташкил қилиш, технологиялар ва техника даражасининг интегралли кўрсаткичи менежернинг ҳақиқий муҳим вазифаси бўлади. Ишлаб чиқариш техник-ташкилий даражаси кўрсаткичларининг чизмаси 3-расмда берилган.

Ташкил қилиш жараёни ишлаб чиқаришнинг ташкилий даражаси юқори кўрсаткичларига эришиш учун ишлаб чиқариш параметрлари ва омилларининг рационал бирлашувини таъминлаш зарур. Инновацион корхонанинг ривожланишининг стратегияси социотехник тизимлар барча ишлаб чиқаришни кўп илмни талаб қилишини ошиши фақат бу нарса ишлаб чиқаришнинг эгилувчанлиги, мослашувчанлиги, устуворлиги ва уйғунлиги билан

---

<sup>4</sup> Р. А. Фатхудинов Инновационный менеджмент. Классификация, структура и отличительные черты инновационных организаций, экономические законы организации, научные подходы и принципы и др. Учебник для вузов изд. 5-с, испр, доп. Питер 2007

боғлангандагина, фирманинг юқори рақобат афзаллиги ва қабул қилинаётган қарорларнинг ихтисодий самарадорлигини таъминлашини билдиради. Янгиликларни ишлаб чиқиш ва тадбиқ этишга юқори ҳаражатлар, агар бошқарув қарорлари бир вақтда ташкилий тузилмаларни янгиланиши, технологик жадалликни ошиши ва меҳнат унумдорлигини кўпайишига қаратилган бўлса, ҳатто бошланғич босқичда фондни қайтарилиши ва ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини пасайтирмайди.

Ушбу нуқтаи назардан ташкил қилиш жараёни ўзаро ҳамкорликларни силлиқлаш. Ихтисослашишни чуқурлаштириш ва ишлаб чиқаришдаги кооперациялашиш тенденцияларини кучайтириш жараёни сифатида кўриб чиқилди. Ҳақиқатдан ҳам инновацион тизимларда менежер ишлаб чиқариш тузилмаларини ташкилий лойиҳалаштириш. Илмий ишлаб чиқариш ва маркетинг бўлинмаларига мувофиқ ўзаро алоқаси, мақсадли ихтисослаштиришни моделлаштириш билан шуғулланади. Ихтисослашишнинг аниқ шакллари (предметли, деталлар бўйича ёки технологик)ни танлашни инновацион корхона бўлинмалари ва хизматларининг аниқ ўзаро алоқасиз йўлга қўйиб бўлмайди.

### **3. Инновацион менежментда режалаштириш жараёни.**

Инновацион менежментнинг мақсадлари, характери ва мазмуни инновацион менежментнинг хусусиятлари ва унинг анъанавий турлардан катта фарқ қилинишини белгилаб беради. Иерархиянинг ҳар хил даражасидаги (давлат даражасидан бошлаб то кичик инновацион корхонагача) ҳар қандай инновацион тизимларни инновацион ривожланишининг мақсади узоқ муддатли иқтисодий ўсиш ва юқори тартибдаги рақобат афзалликларини таъминлаш учун инновацион базани яратишдан иборатдир.

Рақобат назариясидан келиб чиққан ҳолда, худди фанни ривожланиши ва янги технологияларни тадбиқ этилишининг инновацион салоҳияти юқори тартибдаги рақобат афзаллигини яратади.

Инновацион ривожланиш мақсадларни белгилаш ва компания ривожланиши йўналиш стратегик кўришга ўзининг хусусиятларини киритади, бошқарув аппарати олдида турган вазифаларни модификациялайди. Инновацион тадбиркорликнинг юқори хатари, маҳсулотларни мавжуд бўлиш даврларини қисқариши, йирик серияли ишлаб чиқаришдан воз кечиш инновацион менежер зиммасига алоҳида мажбуриятлар юклайди. Инновацион фаолият шароитида менежернинг роли кескин ўсади, унинг шахси, қобилияти, малакаси ва касбий кўникмалари эса ҳақиқатда ҳам компания тақдирини белгилаб беради.

Инновацион менежментнинг асосий вазифаларини амалга оширишда алоҳидаги ўзаро алоқа ва мантиқий изчиллик вужудга келади. Масалан, менежментнинг коммуникация, ундовчи сабаблар, ваколатларни бошқа топшириш жараёни каби процессуал ва социал – психологик вазифаларнинг аҳамияти кескин ошади. Инновацион жараёнларни ташкил қилиш усуллари орасида шахслараро муносабатлар, гуруҳли динамика қонунларига суянувчи норасмий турлар устунлик қиладилар.

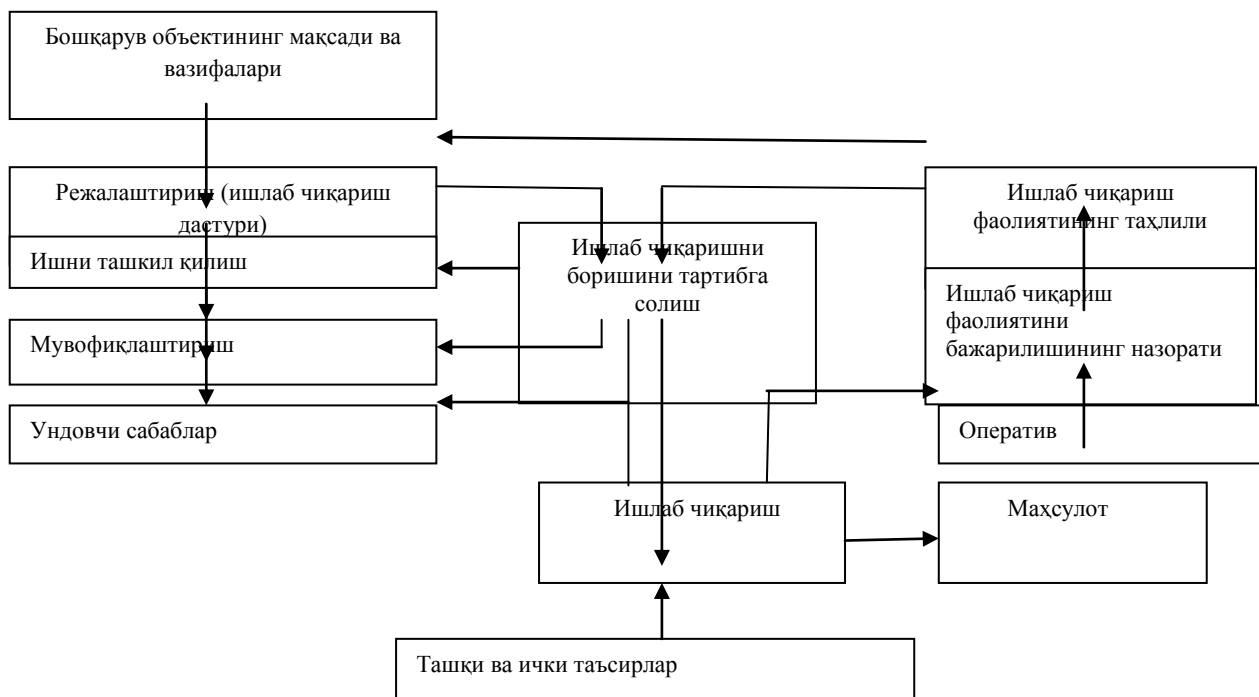
Назоратнинг ҳар хил турлари ўртасидаги нисбат ўзгаради. Уларнинг барчаси кўпроқ ўзини ўзи назорат қилиш, инновацияларнинг стратегик назорати, ҳамда назоратнинг молиявий – иқтисодий турларига мўлжалланган. Инновацион жараёнларни бориши устидан назорат қилиш билан боғлиқ коммуникациялар алоҳида аҳамият касб этади. Уларда процессуал характер ва ахборотларни алмаштиришнинг узлуксиз жараёни устун бўлади.

Ходимларни инновацион бошқаришда менежментнинг вазифалари ва усуллари алоҳидаги ўзгаришларга дуч келадилар. Янгиликларни ишлаб чиқиш ва тадбиқ этилиши, жараёнларни мураккаблашиши, янги технологияларни пайдо бўлиши ходимдан тегишли малака ва алоҳидаги касбий билимлар ва кўникмаларни талаб қилади. Инновацион тузилмаларда ходим маълумотининг умумий даражасини анча ошиши содир бўлади. Ходимларнинг шаклланаётган тури

Ўзига маъсулиятни олиш ва қарорлар қабул қилишга қодир ходимларни талаб қилади. Ваколатларни бошқачага топшириш ва унинг билан боғлиқ ташкилот иерархияси юқори даражаларининг ваколатларини қисқариши ходимларнинг ташаббуси, шахсий эркинлиги ва омилкорлигини ўсиши билан яқиндан боғлиқ. Инновацион менежментда ходим, инновацион жамоа ва умуман инновацион корxonанинг ўзининг ҳулқининг тури ўзгаради. Нафақат мақсадга қаратилган рационал ҳаракат, балки қийматга қаратилган рационал ҳаракат ҳулқнинг асосий таркибий қисми бўлади.

Инновацион менежментдаги ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаларининг тизими 1 – расмда берилган.

Инновацион менежментда бошқарув усуллари таркиби, тузилиши ва мазмунининг кўринишлари анча ўзгаради: таҳлил ва башорат, моделлаштиришнинг миқдорий усуллари, таъсир қилишнинг социал – психологик турларига, анъанавий менежментга қараганда кўпроқ ўрин берилади, иқтисодий ёндашишларнинг мазмуни бойитилади, маъмурий дастакларини қўллаш учун имкониятлар доираси тораяди.



Режалаштириш – бу инновацион менежментнинг махсус вазифаси, у ташқи ва ички муҳит омилларини таҳлил қилиш, ташкилот фаолиятини башоратлаш фирма стратегияларини амалга ошириш ва қўйилган мақсадга эришишни режалаштириш бўйича тадбирлар тизимини бошқаришдан ташкил топади. Режалаштириш жараёни ишларни бажариш муддатлари (қисқа муддатли, ўртача муддатли, узоқ муддатли), мақсадлар (стратегик ва оператив режалаштириш), объектлар (ИИТКИ, ишлаб чиқаришлари, таъминот, сотиш ва

ҳ.к. режалаштириш), ишлаб чиқариш омиллари (ускунани модернизациялаш, технологияни такомиллаштириш, асосий ишлаб чиқариш фондларини янгилаш, хом ашё ва материаллар билан таъминлаш ва ҳ.к.) бўйича бўлинади.

Режалаштириш жараёни қуйидагиларнинг таҳлилидан ташкил топади:

- ташқи ва ички муҳит омиллари;
- ишлаб чиқариш имкониятлари ва ишлаб чиқариш аппаратининг ҳолати;
- ИТТКИ, янги технологиялар, маҳсулотнинг янги намуналари;
- молиявий ҳолат ва молиявий имкониятлар ва бошқалар.

Кейинги босқич қуйидаги йўналишлар бўйича тадбирлар режаларининг ҳолатидан иборат:

- янгиликлар ғояларини ишлаб чиқиш бўйича илмий – тадқиқот ишлари, лаборатория тадқиқотларини ўтказиш, янги маҳсулотнинг лаборатория намуналари, янги техника ва янги буюмларининг турларини ишлаб чиқиш;
- тажриба конструкторлик ишларини ташкил қилиш ва ўтказиш;
- маҳсулотнинг янги турларини ишлаб чиқиш учун хом ашё ва материалларнинг зарур турларини танлаб олиш;
- янги маҳсулотни тайёрлашнинг технологик жараёнларини ишлаб чиқиш;
- янги меҳнат қуроллари (машиналар, механизмлар, асбоблар, ускуналар ва ҳ.к.)ни лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш, синовдан ўтказиш ва ўзлаштириш;
- Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш ва янги техника ва технологияларни тадбиқ этиш;
- янги ташкилий тузилмалар ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қўллаш;
- керакли ахборот қурилмалари ва ресурсларини харид қилиш ва қўллаш;
- инновацион фаолият учун ходимларни тайёрлаш, ўқитиш, ихтисосини ўзгартириш ва танлаб олишнинг махсус усулларида фойдаланиш;
- маркетинг тадбирларини ташкил қилиш, сотиш каналларини шакллантириш ва янгиликларда бозорда жойлаштириш.

Режалаштиришнинг кейинги босқичи режаларни ходимларга етказиш ва режаларни амалга ошириш учун сифатларни ташкил қилишдан иборатдир.

Янада янгилашнининг резервларини қидириб топиш ва ишлаб чиқаришни такомиллаштириш режалаштиришнинг ажралмас қисми бўлади. Ташкилотни

Ўсиши ва ривожланишини башорат қилиш жараёни ўз ичига ташкилотни узоқ истиқболда стратегик кўришни олади. Ишлаб чиқаришни ўсиши ва янгилаанишини башорат қилишни янада ривожланиши ривожланишнинг муқобил вариантларини танлаш билан боғлиқдир. Бунда лойиҳали ва дастурли ёндашишлар қўлланилади. ИТТКИ, технологиялар, инвестициялар, ходимлар имкониятларини, ҳамда ресурсларни қидириш муаммоларини баҳолаш башоратлашнинг мажбурий босқичи бўлади.

Башоратлашда вазиятли ва имитацион (тахлидли) моделлаштиришга асосланган миқдорий усуллар кенг қўлланилади.

Бозор иқтисодиётида режалаштириш жараёни кўрсатмали характерга эга эмас, аммо у кўпинча ривожланишнинг стратегиясини белгилаш, фаолият кўрсаткичлари тизимидан фойдаланишга имкон беради. Режалаштириш жараёни, инновацион менежментнинг марказий вазифаси бўлган ҳолда, ривожланиш устуворликларини танлашдан иборат бўлади, бу нарса 2 – расмда намоён қилинади.





#### **4.Инновацион стратегик режалаштиришнинг моҳияти, унинг корхона умумий стратегияси билан алоқаси**

Бозор муносабатлари қанчалик кенг тарқалган бўлсалар, шунчалик равшанки, товар ишлаб чиқарувчиларнинг рақобат афзалликлари улар томонидан танланган стратегия ва уни амалга оширишнинг муваффақиятига яқинроқ боғлиқликда бўлади. Шунинг учун корхона стратегиясига борган сари каттароқ эътибор қаратилади. Унинг умумий яхлитлигида у бир неча элементларнинг суммаси сифатида кўриб чиқилиши мумкин. Улар орасида – тадбиркорлик, ишлаб чиқариш, илмий-техник, маркетингли ва инновацион бор. Охиргисининг моҳияти шундан иборатки, у стратегиянинг қолган барча элементларини белгиланган маънода “ютиб юборади”: улардан ҳар бири сапчиш билан “маъқулланган” янгиликлар, яъни инновациялардан фойдаланиш имкониятига эгалар. Ушбу нуқтаи назардан инновацион стратегияни товар ишлаб чиқарувчилар томонидан ҳал қилинадиган муаммоларнинг бутун доираси учун таянч сифатида кўриб чиқиш тўғри бўлади.

Корхона стратегияси илмий – техник тараққиётни бошқариш стратегиясини шакллантиради ва йўлга солади, яъни инновацион фаолиятнинг роли, ўрни, базаси ва маъносини белгилаб беради. Ўз навбатида инновацион стратегия корхона стратегиясини чуқурлаштиради, аниқлаб беради ва амалга ошишига кўмаклашади. У яна мақсадларга эришиш ва миллий иқтисодиёт нуқтаи назаридан корхона ташқарисидаги устуворликларни кўйишга ёрдам беради, масалан:

- ресурслардан рационал фойдаланишга;
- юқори самарали ва қулай социал – иқтисодий натижаларга эришишга;
- ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш ташкилотларининг барча тармоқларида ва бутун “Фан. Тадқиқот. Конструкторлик ишлари – тажрибавий ишлаб чиқариш фойдаланишга киритиш” давраси бўйича вақт ва ҳам ишларни амалга оширишнинг рационаллиги ва сифати нуқтаи назаридан янгилик киритишларнинг тежамкорлигига ва амалга оширилишига эришиш.

Корхонанинг умумий стратегияси ва илмий – техник тараққиёт соҳасидаги стратегия ўртасидаги алоқа, ҳаммадан аввало, янги маҳсулотни тадбиқ этилиши ва ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларда амалга оширилади. Илмий – техник янгиликлар соҳасидаги стратегия корхонада унинг фаолияти

муаммоларининг бутун мажмуаси билан узлуксиз боғлиқ қайта ишлаб чиқариш жараёнларини ривожланиши стратегияси доирасида амалга оширилади. Янги маҳсулотни тадбиқ этиш стратегияси корхона нимани, қачон ва қандай, қандай техник – иқтисодий даражада, ҳамда қандай шароитларда ишлаб чиқаришини белгилаб беради. У резервлардан талаблар даражасини ошириб, уларни бажаришнинг асосий йўллари раціоналлаштирган ҳолда, қачон ва қандай фойдаланишни кўрсатади. Янгилик киритишлар стратегиясини умумий стратегия контексти билан қандай муносабатларда бўлиши, бу янгиликлар ажратилган ҳолда вужудга келадиларми, булар жуда муҳимдир. Бу ҳолда уларни ҳаётга иқтисодий тадбиқ этилиши уларни пайдо бўлиши босқичидаёқ бузилиш хавфи остида бўлади.

Инновацион стратегия корхонадаги қайта ишлаб чиқариш жараёнини ривожланишининг, унинг сифатий таърифлари нукта назаридан самарали динамикасини таъминлайди. У умумий стратегияда двигатель ролини ўйнагандек бўлади. Бир қатор саноати ривожланган мамлакатларда худди инновацион стратегия корхонанинг рақиблар, истеъмолчилар, етказиб берувчилар билан муносабатларини таърифлайди. Корхона умумий стратегиясининг тури унча боғлиқдир.

Демак, инновацион стратегия йўналишларини белгилаш, истиқболли ривожланишнинг устуворликларини танлаш, корхонани ривожланиши ва санаб ўтилган, мақсадларга эришиш учун тадбирлар мажмуасига талабларни ишлаб чиқиш бўйича мақсадга қаратилган фаолиятдан иборат бўлади.

Инновацион стратегия, корхонанинг стратегияси, иқтисодий ҳолати, илмий – техник салоҳияти, илмий – техник вазифалар портфели ва бу вазифаларнинг ўзларининг бир бирлари билан боғловчи ҳар хил боғлиқликларни баҳолаш ва таҳлил қилишнинг узлуксиз жараёни натижасидан иборат бўлади.

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарга яхши маҳсулотга эга бўлиш етарли эмас, у рақиблардан орқада қолмаслик учун янги технологияларни пайдо бўлиши орқасидан эътибор билан кузатиши ва уларни ўз фирмасига тадбиқ этишни режалаштириш керак. Қўйилган мақсадларга эришиш учун бир қатор стратегик воситалар мавжуд.

Стратегияни қарорлар қабул қилиш жараёни сифатида белгилаш мумкин. Уни танлаш режаларни ишлаб чиқиш, илмий тадқиқотлар ва инновацион фаолиятнинг бошқа шакллари ўтказишни белгилаб беради.

Стратегик режалаштириш қуйидаги иккита асосий мақсадни кўзлайди:

1. Ресурсларни самарали тақсимлаш ва фойдаланиш. Бу ички стратегия деб аталувчидир. Сармоялар, технологиялар, одамлар каби чекланган ресурслардан фойдаланиш режалаштирилади. Бундан ташқари янги соҳалардаги

корхоналарни харид қилиш, истикболсиз соҳалардан чиқиш, корхоналарнинг самарали “портфели” инвестицион таклифлар мажмуасини шакллантириш амалга оширилади.

2. Ташқи муҳитга мослашиш. Қуйидаги вазифа қўйилади: ташқи омиллар (иқтисодий ўзгаришлар, сиёсий омиллар, демографик вазиятлар ва бошқалар) ни ўзгаришига самарали мослашишни таъминлаш.

Стратегияни ишлаб чиқиш ташкилотнинг умумий мақсадини шакллантиришдан бошланади. Мақсадни қўйилиши фирманинг ташқи муҳит, бозор, истеъмолчи билан алоқаларида муҳим роль ўйнайди.

Умумий мақсад қуйидагиларни ҳисобга олиши керак:

- фирма фаолиятининг асосий йўналиши;
- ташқи муҳитдаги ишчи тамойиллар (савдо истеъмолчига муносабат, ишга доир алоқаларни олиб бориш тамойиллари);
- ташкилотнинг маданияти, унинг анъаналари, ишчи муҳит;
- “сифатни умумий бошқарилиши” ни қамраб олиш.

Кейингиси бозор муносабатларини ривожланишида ғоятда долзарб бўлади.

Ташқи муҳитдаги жараёнлар ва ўзгаришлар фирмага ҳаётий муҳим таъсир кўрсатади. Ташқи муҳит билан боғлиқ асосий омиллар – бу иқтисодиёт, сиёсат, бозор, технология, рақобатдир. Шунинг учун асосий рақибларни белгилаш ва уларнинг бозордаги ўринлари (бозордаги улуши, сотишлар ҳажмлари мақсадлари ва ҳ.к)ни аниқлаш зарур, рақибларнинг кучли ва кучсиз томонларини синчиклаб ўрганиш ва уларнинг натижаларини шахсий кўрсаткичлар билан солиштириш рақобат кураши стратегиясини яхшироқ ўйлаб кўришга имкон беради.

Ички муҳитнинг таҳлили фирма фаолиятидаги кучли ва кучсиз томонларни аниқлаш мақсадида ўтказилади.

Стратегия назарий ва эмпирик (тажрибага асосланган) тадқиқотларнинг бошланғич нуқтаси бўлади. Ташкилотлар, уларнинг асосий қарорларни қабул қилувчи раҳбарлари ўзларини янгиликлардан фойдаланиш стратегияси билан қанчалик боғланганлари билан фарқланишлари мумкин. Агар юқори раҳбарият янгилик киритишни амалга оширишга ҳаракатларни қўллаб қувватласа, унда уни ташкилотларда тадбиқ этишга қабул қилиниши эҳтимоли ошади. Корхонанинг мақсадига мувофиқ стратегия шакллантирилади.

## Хулоса.

Рақобат назариясидан келиб чиққан ҳолда худди фанни ривожланиши ва янги технологияларни тадбиқ этилишининг инновацион салоҳияти юқори тартибдаги рақобат афзалликларини яратади.

Режалаштириш – бу инновацион менежментнинг ички ва ташқи муҳит омилларини таҳлил қилиш, ташкилот фаолиятини башоратлаш ва фирма стратегияларини амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишни режалаштириш бўйича тадбирлар тизимини бошқаришдан ташкил топган махсус вазифасидир.

Бошқарув жараёнини ташкил қилиш вазифасига бошқарув жараёнларини лойиҳалаштириш, тадбирлар усуллар йўлни бир шаклга келтириш, турларга ажратиш ва стандартлаштириш бўйича чораларни ишлаб чиқиш, ҳамда ахборотларни менежмент тизимчалари бўйича тақсимлаш киради. Ташкил қилишга ишлаб чиқаришнинг илмий – техник, технологик ва ташкилий даражасини ошириш киради.

Инновацион фаолиятнинг хусусиятлари менежментдаги коммуникациялар турлари ва шакллари олдида оширилган талабларни қўяди.

Назорат – корхона иши натижаларини миқдорий ва сифатли баҳолашни ҳисобга олиш билан боғлиқ инновацион менежментнинг муҳим вазифасидир.

Менежментнинг кўпинча вазифаларини муҳим аҳамиятга эгаллигига қарамадан, худди қарорлар эҳтимол бўлган ижобий ва салбий натижаларга олиб келадилар.

Стратегик инновацион режалаштириш бозор туридаги иқтисодиёт шароитида корхонадаги режалаштиришнинг умумий тизимида тизимча бўлади.

Корхонадаги стратегик инновацион режалаштиришнинг объекти инновацион фаолиятдан иборат, уни кўра чиқа туриб, қуйидагиларни айтиш мумкин:

- Ҳозирги шароитларда корхонада инновацион фаолият стратегияси (инновацион стратегия) ни корхонани ривожланишининг асосий мақсадлари ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда, ресурсли таъминланиш ва хатар омилини ҳисобга олиш, ташқи муҳитнинг ҳолати ва шахсий инновацион имкониятларини олдиндан башоратлаш билан мустақил ишлаб чиқиш зарур;
- Иложи борича кўпроқ фойда олиш мақсадида янги рақобатбардош маҳсулотни яратиш ва уни техника ва технологияларнинг замонавий даражасида ишлаб чиқариш соҳасидаги илмий – техник

сиёсатини ишлаб чиқариш ва амалга ошириш инновацион фаолиятнинг асосий мазмуни бўлади;

- инновацион стратегияни амалга оширишда ИТТКИнинг стратегик аҳамияти ошади ва шунинг билан бир вақтда уларни амалга оширишда хатар даражаси кўпаяди;
- инновацион фаолият корхонадаги фаолиятнинг қолган барча турлари билан ва ҳаммадан аввал, ишлаб чиқариш ва маркетинг билан ҳамкорликда амалга оширилади.

Корхонанинг умумий стратегияси ва илмий – техник тараққиёт соҳасидаги стратегия ўртасидаги алоқа, ҳаммадан аввал, янги маҳсулотни тадбиқ этиш ва ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларда амалга оширилади. Илмий – техник янгиликлар соҳасидаги стратегия корхонадаги, унинг фаолият муаммоларининг бутун мажмуаси билан узлуксиз боғланган қайта ишлаб чиқариш жараёнларини ривожланиши стратегияси доирасида амалга оширилади.

Инновацион стратегия корхона стратегияси, иқтисодий ҳолати, илмий – техник салоҳияти, илмий – техник вазифалар портфели ва вазифаларнинг ўзларини бир бирлари билан боғловчи ҳар хил боғлиқликларни баҳолаш ва таҳлил қилишнинг узлуксиз жараёнининг натижаси бўлади.

Фирманинг бозордаги янгилик киритишлар стратегияси ҳужумлар ва мудофааси характерга эга. Компания одатда ўзининг бозор томонидан мувофиқлаштириш билан таърифланувчи инновацион стратегиялар мажмуасини яратади. Бундай мажмуа ўз ичига ҳам хатарли (ҳужумкор) ва ҳам хавфсиз (мудофаали) стратегияни олади.

## Адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.- Т.: Ўзбекистон, 2009. – 40 б.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012 yilning asosiy yakunlari va 2013 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 18 yanvarda bo‘lib o‘tgan majlisidagi «Bosh maqsadimiz-keng ko‘lamli islohotlar va modernizatsiya yo‘lini qat’iyat bilan davom ettirish» nomli ma’ruza. T, “O‘zbekiston” 2013 y
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning Barcha reja va dasturlarimiz O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 27 yanvarda bo‘lib o‘tgan qo‘shma majlisidagi «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir» .
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ишлаб чиқаришга инновацион лойиҳалар ва технологияларни тадбиқ этишни рағбатлантириш бўйича кўшимча чоралар ҳақидаги” Қарори – “Халқ сўзи”, 2008 йил, 16 июль
5. Каримов И.А. Ватанимизнинг босқичма-босқич ва барқарор ривожланишини таъминлаш – бизнинг олий мақсадимиз. 17-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2009. – 280 б.
6. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг БМТ саммити Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, 2010 йил 22 сентябрь, 1-2-б.
7. «Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями.» Под редакцией Б.З Мильнера, Инфра-М,2010
8. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. «Инновационный менеджмент» Учебное пособие для вузов. -М: «Феникс» ,2009 .
9. «Тен3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали).» Котельников В.Ю.-М: ЭКСМО,2007.
- 10.В.П Баранчеев « Управление знаниями в инновационной сфере» Учебник. Издательство ООО фирма « Благовест»- Москва,2007
- 11.Р.А Фатхудинов . «Инновационный менеджмент: Классификация, структуры и отличительные черты инновационных организаций; Экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы и др.»: Учебник для вузов Изд. 5-е, испр., доп. «Питер» , 2007.
- 12.Открытые инновации: Создание прибыльных технологий (пер. с англ. Егорова В.Н.) . Чесбро.Г.-М.: «Поколение», 2007

13. Коэн Д. «Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании»- Олимп-Бизнес, 2007
14. Ермасов Н.Б, Ермасов С.Б «Инновационный менеджмент: Учебник»-М.: Высшее образование, 2007
15. А.А Румянцева « Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации». Учебное пособие. Санкт-Петербург, 2007
16. Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2007.
17. Ф.Эргашев, Д. Рахимова, А. Сагдуллаев, О. Парпиев, Ш. Зайнутдинов « Инновацион менеджмент. Дарслик». Тошкент, «Академия».
18. Интернет сайты:
19. [www.ADB.org/](http://www.ADB.org/)
20. [www.aussenwirtschaftspolitik.de](http://www.aussenwirtschaftspolitik.de) [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)
21. [www.bilimdon.uz](http://www.bilimdon.uz)
22. [www.bizbook.uz](http://www.bizbook.uz)